

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN BUDAYA
PERUSAHAAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN
PT SQUARE GROUP**

SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh
Billy Kharisma Nusantara
NIM. 11408144025

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN-JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2015**

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan Judul

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN BUDAYA
PERUSAHAAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN
PT SQUARE GROUP**

Oleh:

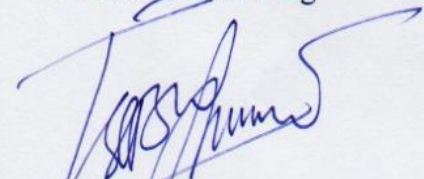
Billy Kharisma Nusantara

11408144025

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diajukan dan dipertahankan di
depan Tim Penguji tugas Akhir Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Negeri Yogyakarta

Yogyakarta, Oktober 2015

Dosen Pembimbing



Setyabudi Indartono, Ph.D

NIP. 19720720 200312 1 001

HALAMAN PERNYATAAN

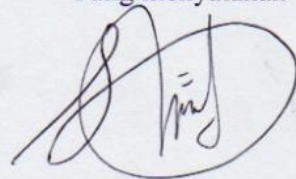
Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Billy Kharisma Nusantara
NIM : 11408144025
Program Studi : Manajemen
Judul Tugas Akhir : PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN
BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP LOYALITAS
KARYAWAN PT SQUARE GROUP

Dengan ini, saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim.

Yogyakarta, 9 Oktober 2015

Yang menyatakan



Billy Kharisma Nusantara

NIM. 11408144025

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PT SQUARE GROUP” yang disusun oleh Billy Kharisma Nusantara, dengan NIM 11408144025 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 November 2015 dan telah dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Farlianto, MBA	Ketua Penguji		21-12-2015
Setyabudi Indartono, Ph.D	Sekretaris		14-12-2015
Prof. Dr. Nahiyah Jaidi Faraz, M.Pd	Penguji Utama		18-12-2015

Yogyakarta, 21 Desember 2015

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan,



Dr. Sugiharsono, M.Si

NIP. 19550328 198303 1 0023

MOTTO

“Janganlah kamu berduka cita, sesungguhnya Allah beserta kita”

(Q.S. At-Taubah : 40)

“Maka nikmat Tuhan kamu manakah yang kamu dustakan?”

(Q.S. Ar-Rahman : 13)

“Kadang kita tak tahu kekuatan apa yang kita lawan,
tapi ia ada dan terasa”

(I Gusti Ari Astina)

“Stop thinking too much, you better now start your step”

(fstvlst)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karya ini penulis persembahkan untuk:

Bapak Mulyadi dan Ibu Widari, bapak dan ibu tercinta yang telah memberikan segalanya selama ini hingga sampai pada tahap ini.

Stephanie Sandra Nusantara dan Elvanicky Gita Nusantara, kakak dan adik tersayang yang senantiasa memberi semangat, dorongan dan motivasi.

Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Universitas Negeri Yogyakarta

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN BUDAYA
PERUSAHAAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN
PT SQUARE GROUP**

ABSTRAK

**Oleh : Billy Kharisma Nusantara
NIM : 11408144025**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh *leader member exchange* terhadap loyalitas karyawan PT Square Group, (2) Pengaruh budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group, (3) Pengaruh *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi karyawan PT Square Group yang berjumlah 140 karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group sebesar (β) 0,472 (** $p < 0,001$; $p = 0,000$), dengan kontribusi *leader member exchange* terhadap loyalitas karyawan sebesar (ΔR^2) 0,215***; (2) Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group sebesar (β) 0,366 (** $p < 0,001$; $p = 0,000$), dengan kontribusi budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan sebesar (ΔR^2) 0,132***; (3) *Leader member exchange* (β) 0,385 (** $p < 0,001$; $p = 0,000$) dan budaya perusahaan (β) 0,204 (* $p < 0,01$; $p = 0,016$) berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Kontribusi *leader member exchange* dan budaya perusahaan untuk menjelaskan loyalitas karyawan PT Square Group sebesar (ΔR^2) 0,249*.

Kata kunci: *Leader member exchange*, Budaya perusahaan, Loyalitas karyawan.

**THE INFLUENCE OF LEADER MEMBER EXCHANGE AND
ORGANIZATIONAL CULTURE ON LOYALTY OF EMPLOYEES IN PT
SQUARE GROUP**

Abstract

By : Billy Kharisma Nusantara

This study was aimed to determine: (1) the influence of leader member exchange on loyalty of the employees, (2) the influence of organizational culture on loyalty of the employees, and (3) the influence of leader member exchange and organizational culture on loyalty of the employees in PT Square Group.

This research was causal associative research by using quantitative approach. The sample of this research was all the population of the employees in PT Square Group with the total of population was 140 employees. The data collection technique used was questionnaire and interview. The data analysis was done by using multiple regression analysis.

*The results of this study indicated that: (1) There was a significant and positive influence between leader member exchange on the employees loyalty in the amount of (β) 0,472 ($***p < 0,001$; $p = 0,000$), with the contribution of leader member exchange of the employees loyalty in the amount of (ΔR^2) 0,215***. (2) There was a significant and positive influence between organizational culture on the employees loyalty in the amount of (β) 0,366 ($***p < 0,001$; $p = 0,000$), with the contribution of the organizational culture of employees loyalty in the amount of (ΔR^2) 0,132***. (3) There was a positive influence between leader member exchange (β) 0,385 ($***p < 0,001$; $p = 0,000$) and organizational culture (β) 0,204 ($*p < 0,01$; $p = 0,016$) on the employees loyalty with contribution of (ΔR^2) 0,249*.*

Keywords: Leader Member Exchange, Organizational Culture, Employee Loyalty

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Budaya Perusahaan terhadap Loyalitas Karyawan PT Square Group”.

Selama menyusun skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

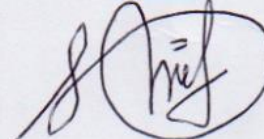
1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., selaku Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta sekaligus dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Wardana, S.E, selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan dukungan selama perkuliahan.
5. Falianto, MBA dan Prof. Dr. Nahiyah JF, M.Pd., selaku ketua penguji dan narasumber yang telah memberikan masukan selama penyusunan skripsi ini.
6. Segenap dosen dan karyawan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

7. M. Harry Purnomo selaku pimpinan PT Square Group yang telah memberikan ijin penelitian.
8. Bayu Agus Setiyono A.Md. selaku supervisor PT Square Group yang telah membimbing dan membantu proses penelitian.
9. Kedua orang tua, kakak, adik dan segenap keluarga yang senantiasa memberikan doa dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi.
10. Teman asik Alfian, Anwar, Azwar, Bagus, Budi, Brian, Caesar, Dhimas, Doddie, Hanafi, Latief, Nurdin, Rajib, Reza, Sandhy, Sony, Tejo serta segenap keluarga kecil bahagia Manajemen B09(1).
11. Teman-teman KKN ND79, dan juga teman seperjuangan jurusan Manajemen angkatan 2011 Universitas Negeri Yogyakarta.
12. Seluruh responden yang telah bersedia berpartisipasi, dan kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 9 Oktober 2015

Penulis



Billy Kharisma

DAFTAR ISI

Abstrak	vii
<i>Abstract</i>	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Batasan Masalah	9
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	10
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	11
A. Landasan Teori	11
1. Loyalitas Karyawan	11
2. <i>Leader Member Exchange</i>	17
3. Budaya Perusahaan	22
B. Penelitian yang Relevan	26
C. Kerangka Pikir	27
D. Paradigma Penelitian	29

E. Hipotesis Penelitian	30
BAB III : METODE PENELITIAN	31
A. Desain Penelitian	31
B. Tempat dan Waktu Penelitian	31
C. Definisi Operasional Variabel	31
D. Populasi dan Sampel	35
E. Teknik Pengumpulan Data	35
F. Instrumen Penelitian	36
G. Uji Instrumen Penelitian	36
H. Teknik Analisis Data	42
I. Uji Hipotesis	44
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	46
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	46
B. Hasil Penelitian	47
C. Pembahasan	60
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	64
A. Kesimpulan	64
B. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN	71

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1. Data Turn Over Karyawan PT Square Group	3
2. Tabel 2. Faktor-faktor loyalitas karyawan PT Square Group	6
3. Tabel 3 : Kisi-kisi instrumen penelitian	36
4. Tabel 4 . <i>Average Variance Extracted, Square Correlation and Dicsriminant Validity</i>	39
5. Tabel 5. <i>Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Correlations dan Cronbach Alpha</i>	40
6. Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas	42
7. Tabel 7. Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin	48
8. Tabel 8. Karakteristik responden berdasarkan Usia	49
9. Tabel 9. Karakteristik responden berdasarkan lama kerja	50
10. Tabel 10. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan	51
11. Tabel 11. Kategorisasi variabel loyalitas karyawan	52
12. Tabel 12 . Kategorisasi variabel <i>leader member exchange</i>	53
13. Tabel 13. Kategorisasi variabel budaya perusahaan	54
14. Tabel 14. Hasil Uji Normalitas	56
15. Tabel 15. Hasil Uji Linieritas	56
16. Tabel 16. Hasil Uji Multikolinieritas	57
17. Tabel 17. Rangkuman Hasil Analisis Regresi, <i>leader member exchange</i> dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan	58
18. Tabel 18. Ringkasan hasil hipotesis	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma Penelitian	30
--------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian	72
2. Data Penelitian, Validitas dan Reabilitas	76
3. Hasil Uji Validitas Instrumen	79
4. Hasil Karakteristik Responden	81
5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	84
6. Hasil Uji Karakteristik Responden	85
7. Rumus Perhitungan Kategorisasi	86
8. Hasil Uji Kategorisasi	87
9. Hasil Uji Deskriptif	88
10. Hasil Uji Normalitas	89
11. Hasil Uji Linieritas	89
12. Hasil Uji Multikolinieritas	90
13. Hasil Uji Regresi	91
14. Hasil Korelasi Product Moment, Langkah Perhitungan Diskriminan, Hasil Perhitungan Diskriminan	95

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia saat ini telah berkembang pesat. Tidak hanya mengenai mengenai pemilihan sumber daya manusia untuk ditempatkan dalam posisi tertentu saja. Akan tetapi sudah mulai berkembang dalam hal mengenai kenyamanan sumber daya manusia. Dalam hal ini kenyamanan sumber daya manusia harus diperhatikan karena tuntutan perusahaan yang semakin besar dikhawatirkan akan mengesampingkan berbagai hal yang seharusnya didapatkan oleh sumber daya manusia tersebut. Lebih lanjut lagi apabila kenyamanan sumber daya manusia kurang terpenuhi akan muncul lagi masalah mengenai loyalitas.

Salah satu aspek penting dalam sumber daya manusia adalah loyalitas karyawan. Sebuah perusahaan perlu memastikan setiap karyawannya mempunyai loyalitas yang tinggi. Loyalitas tersebut tercermin dari seberapa besar rasa memiliki seorang karyawan pada perusahaannya. Loyalitas yang tinggi tentu akan meningkatkan produktivitas dan kualitas bagi perusahaan.

Masalah sumber daya manusia juga terjadi pada PT Square Group. PT Square Group adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa, yaitu internet dan game yang juga menyediakan cafe di dalamnya. PT Square Group memiliki 4 cabang yang masing-masing masih berada di wilayah Yogyakarta.

Permasalahan yang di hadapi PT Square Group adalah rendahnya loyalitas karyawan. Beberapa indikator rendahnya loyalitas karyawan yang ditemukan dilapangan adalah rendahnya ketaatan, rendahnya kejujuran, kurangnya pengabdian, tanggungjawab dan tingginya *turn over*. Rendahnya ketaatan karyawan PT Square Group terhadap pimpinan dibuktikan dengan karyawan yang tidak menjalankan perintah ketika tidak dalam pengawasan atasan. Misalnya, karyawan sering mendapatkan instruksi dari atasan, akan tetapi instruksi tersebut seringkali hanya dilakukan secara parsial kemudian tidak dikerjakan lagi. Seperti untuk mengurangi penggunaan *gadget* ketika sedang bekerja, menjaga kebersihan tempat kerja dan sebagainya.

Selanjutnya adalah rendahnya kejujuran karyawan PT Square Group. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya kritik konsumen terhadap kecurangan karyawan. Misalnya penentuan harga yang lebih tinggi daripada yang tertera di daftar. Kecurangan ini juga dapat dilihat dari sering terjadinya penjualan barang yang tidak dilaporkan. Contohnya ketika ada *scanning* dan *burning* CD atau DVD sering tidak dilaporkan oleh karyawan.

Kurangnya pengabdian karyawan PT Square Group dapat dilihat pada kurang aktifnya karyawan dalam memberikan ide-ide untuk perbaikan maupun pengembangan. Misalnya, ketika rapat rutin pada awal bulan, banyak karyawan yang kurang aktif dalam mengemukakan kritik dan saran.

Rendahnya tanggungjawab juga menjadi indikator rendahnya loyalitas karyawan. Rendahnya tanggungjawab disini adalah kesediaan karyawan untuk menjaga alat-alat kantor dengan baik. Banyak alat-alat kantor yang sering

hilang atau rusak. Alat dan fasilitas kantor yang sering rusak atau hilang misalnya kalkulator, pulpen, sapu, kain lap, dan kain pel. Rendahnya tanggungjawab juga dibuktikan dengan kurangnya kesediaan untuk melakukan pekerjaan tambahan yang diberikan oleh atasan.

Tingginya *turn over* pada PT Square Group menandakan bahwa keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan cukup rendah. Berikut data yang menunjukkan tingginya *turn over* pada PT Square Group. Data ini diambil dari PT Square Group selama 4 tahun terakhir.

Tabel 1. Data *Turn Over* Karyawan PT Square Group

No	Tahun	Jumlah karyawan yang keluar
1	2011	23 Orang
2	2012	30 Orang
3	2013	33 Orang
4	2014	45 Orang

Sumber : Arsip manajemen PT Square Group

Data di atas diambil dari seluruh cabang PT Square Group yang terdiri dari 140 orang karyawan. Terlihat bahwa jumlah karyawan yang keluar dari PT Square Group tersebut pada 4 tahun terakhir cukup tinggi. Beberapa indikator rendahnya loyalitas pada PT Square Group diatas sesuai dengan indikator yang di kemukakan oleh Gouzali (2000).

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis pada bulan November-Desember 2014, faktor yang menyebabkan rendahnya loyalitas karyawan PT Square Group disebabkan oleh beberapa hal. Hal tersebut antara lain kualitas hubungan antara atasan dengan karyawan yang kurang baik.

Hubungan yang kurang baik antara atasan dengan bawahan diindikasikan dengan tingkat perhatian yang kurang memadai dari atasan terhadap karyawan. Indikasi ini dibuktikan dengan sering terjadinya mis komunikasi antara atasan dengan karyawan, hal tersebut diyakini karena petunjuk kerja yang kurang jelas dari atasan. Kemudian tingkat kepercayaan atasan pada karyawan menjadi kurang, sehingga karyawan menjadi sering disalahkan karena kinerja yang kurang sesuai dengan yang diinginkan atasan. Efek yang ditimbulkan dari kejadian tersebut adalah sering terjadinya adu mulut antara atasan dengan karyawan. Adanya perlakuan khusus atasan kepada beberapa karyawan juga mengakibatkan kecemburuan antar karyawan. Karyawan yang kurang mendapatkan perhatian sering kurang ikhlas dalam mengerjakan pekerjaan tambahan. Lebih lanjut lagi karyawan bahkan sering tidak menjalankan instruksi dari atasan, atau hanya menjalankan instruksi beberapa kali saja.

Fasilitas yang kurang memadai diindikasikan menjadi penyebab rendahnya loyalitas karyawan di PT Square Group. Fasilitas yang kurang memadai tersebut antara lain adalah dapur yang sempit. Dapur yang sempit tersebut kurang memadai, terlebih lagi ketika sedang banyak pesanan yang mengakibatkan kerja dari karyawan tersebut kurang optimal. Fasilitas yang kurang memadai juga terdapat pada kamar tidur karyawan. Sebagian besar karyawan PT Square Group berasal dari luar daerah, sehingga perusahaan menyediakan kamar tidur bagi karyawan tersebut. Akan tetapi, kamar tidur yang disediakan dirasa terlalu sempit sehingga kurang memadai untuk menampung semua karyawan yang menginap.

Budaya perusahaan pada PT Square Group juga menjadi salah satu indikasi rendahnya loyalitas karyawan. Dukungan dari manajemen dan komunikasi yang kurang berjalan baik antara atasan dengan bawahan menjadikan ketaatan karyawan pada atasan menjadi rendah. Sistem imbalan dari perusahaan yang kurang melindungi karyawan. Misalnya tidak adanya *reward* bagi karyawan yang berprestasi, dan juga tidak ada kejelasan mengenai jenjang karir. Rasa bangga yang kurang dari karyawan sehingga karyawan kurang bertanggungjawab dengan pekerjaannya. Contohnya tanggungjawab pada alat dan fasilitas kantor. Toleransi terhadap konflik dari perusahaan juga dirasa masih kurang melindungi karyawan, sehingga menjadikan karyawan kurang berani dalam mengemukakan kritik. Integrasi dalam perusahaan juga kurang baik. Sering terjadi kurang koordinasi sehingga pekerjaan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Kontrol yang kurang dari manajemen juga sering menyebabkan karyawan bertindak curang.

Loyalitas karyawan yang rendah juga disebabkan oleh pekerjaan yang dianggap berat, terutama oleh karyawan cafe. Keluhan tersebut terjadi karena sering keluarnya karyawan dan perusahaan perlu waktu untuk mendapatkan karyawan baru sehingga karyawan yang bekerja sering harus mengerjakan dua pekerjaan. Kemudian jam kerja yang cukup lama dan jadwal yang tidak menentu membuat karyawan kurang istirahat sehingga kurang semangat dalam bekerja.

Faktor lain yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kurangnya hiburan bagi karyawan. Beberapa karyawan mengemukakan kurangnya

hiburan seperti rekreasi, *outbond*, atau sekedar olahraga untuk menghilangkan kejenuhan. Selain hal tersebut, ada juga karyawan yang menginginkan jaminan kesehatan bagi karyawan. Beberapa kali karyawan yang mengalami sakit tidak mendapatkan santunan dari perusahaan.

Berikut ini hasil observasi awal yang dilakukan pada 35 orang karyawan PT Square Group mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Hasil observasi awal 35 responden mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan PT Square Group dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

Tabel 2. Faktor-faktor loyalitas karyawan PT Square Group

Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan	Jumlah Jawaban	Persentase
Hubungan Atasan dengan Bawahan	24	34,29%
Fasilitas Perusahaan	13	18,57%
Budaya Perusahaan	18	25,71%
Pekerjaan Itu Sendiri	8	11,43%
Faktor Lain	7	10%

Sumber : Data observasi awal 2015

Dari 35 responden, setiap karyawan membarikan 2 jawaban secara bebas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan PT Square Group. Dari hasil pra survei tersebut terlihat bahwa sebagian besar karyawan PT Square Group menyebutkan hubungan antara atasan dengan bawahan sebagai faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu sebanyak 34,29% atau sebanyak 24 responden. Faktor yang kedua adalah budaya perusahaan sebesar 25,71% atau sebanyak 18 karyawan.

Hubungan antara atasan dengan bawahan menjadi faktor yang paling mempengaruhi loyalitas menurut karyawan PT Square Group. Hal ini bisa dibuktikan dengan adanya tingkat perhatian yang kurang memadai dari atasan terhadap karyawan, tingkat kepercayaan atasan pada karyawan yang rendah, adanya perlakuan khusus atasan kepada beberapa karyawan, serta kesediaan melakukan pekerjaan tambahan yang rendah.

Faktor kedua yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan PT Square Group menurut hasil observasi adalah budaya perusahaan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan beberapa indikator seperti tidak adanya *reward* bagi karyawan yang berprestasi, komunikasi yang kurang baik antara atasan dengan bawahan, serta kurangnya partisipasi karyawan untuk mengemukakan kritik.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Matzler dan Renzl (2006) terhadap beberapa perusahaan jasa di Austria menggarisbawahi bahwa kepercayaan karyawan terhadap atasan tidak hanya mempengaruhi sikap kerja seperti kepuasan karyawan, akan tetapi juga menjadi pendorong loyalitas kerja karyawan.

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Antoncic dan Bostjan Antoncic (2011) pada beberapa perusahaan jasa di Slovenia menyatakan bahwa perusahaan harus memastikan bahwa karyawan mereka dihargai dengan berbagai bonus, promosi, dan pelatihan. Unsur-unsur seperti hubungan interpersonal, iklim organisasi, komunikasi positif dan informasi internal juga perlu diberikan kepada karyawan. Dengan memberikan perhatian yang cukup untuk elemen kepuasan karyawan tersebut, tingkat loyalitas karyawan dalam

perusahaan dapat meningkat, dan dapat memiliki dampak positif pada pertumbuhan perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan bangga untuk mengatakan kepada orang lain bahwa mereka adalah bagian dari organisasi.

Menurut Sunur (2010) Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, oleh karena itu perusahaan yang lebih menekankan kepada nilai-nilai kekeluargaan, toleransi yang tinggi antar karyawan, dan juga *team work* dalam bekerja, dapat menciptakan kepuasan kerja terhadap karyawan, dan dapat menimbulkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan akan berpikir dua kali untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain, karena mempunyai ikatan yang kuat dengan perusahaan.

Penelitian ini penting karena masih sedikit penelitian yang mengambil objek pada penyedia jasa internet cafe. Dari hasil pencarian di internet, penelitian yang mengambil objek penelitian pada jasa internet cafe masih belum ditemukan. Berdasarkan uraian diatas maka penting dilakukan penelitian mengenai loyalitas karyawan dengan judul “Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Budaya Perusahaan terhadap Loyalitas Karyawan PT Square Group”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Rendahnya loyalitas karyawan PT Square Group.
2. Ketaatan karyawan PT Square Group masih belum memuaskan.

3. Pengabdian karyawan PT Square Group masih belum total.
4. Hubungan atasan dengan karyawan yang kurang efisien.
5. Kepercayaan karyawan PT Square Group masih rendah.
6. Budaya perusahaan yang kurang baik.
7. Pelibatan karyawan PT Square Group masih belum maksimal.
8. Misi perusahaan belum sepenuhnya dimengerti oleh karyawan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan hasil identifikasi masalah yang telah diuraikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan PT Square Group, maka penelitian ini memfokuskan pada pengaruh *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh :

1. *Leader member exchange* terhadap loyalitas karyawan PT Square Group?
2. Budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group?
3. *Leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh *leader member exchange* terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.

2. Pengaruh budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.
3. Pengaruh *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.

F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi Pimpinan Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan informasi dan masukan bagi pimpinan dalam mengetahui seberapa baik hubungan antara atasan dengan bawahan dan budaya perusahaan yang diterapkan terhadap loyalitas karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menyikapi masalah loyalitas karyawan dalam sudut pandang *leader member exchange* dan budaya perusahaan.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai loyalitas karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Loyalitas Karyawan

a. Pengertian Loyalitas Karyawan

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi bersedia bekerja melebihi kondisi biasa, bangga menceritakan perusahaan mereka kepada orang lain, bersedia menerima berbagai tugas, merasa ada kesamaan nilai dengan perusahaan, merasa terinspirasi, dan memerhatikan nasib perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, karyawan yang tidak setia terhadap perusahaan ditandai dengan perasaan negatif, seperti ingin meninggalkan perusahaan, merasa bekerja di perusahaan lain lebih menguntungkan, tidak merasakan manfaat dari perusahaan, dan menyesali keputusan mereka bergabung dengan perusahaan (Istijanto, 2006).

Menurut Poerwadarminta (2002) loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Steers & Porter (1987) berpendapat bahwa: Pertama, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasikan tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-

baiknya dan kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

b. Indikator Loyalitas

Loyalitas menurut Gouzali (2000) memiliki beberapa unsur yaitu :

- 1) Ketaatan dan kepatuhan, yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan di kedinasan yang berlaku, dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan
- 2) Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.
- 3) Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.
- 4) Kejujuran, keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas

Menurut Gouzali (2000) mengatakan bahwa yang menyebabkan rendahnya loyalitas adalah :

- 1) Sistem kompensasi yang kurang menjamin ketenangan kerja.
Kompensasi yang berjalan kurang baik akan mengganggu ketenangan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

- 2) Waktu kerja kurang fleksibel. Dalam bekerja, istirahat yang cukup diperlukan agar tetap bisa menjaga fokus. Jika waktu bekerja kurang fleksibel maka akan mengganggu fokus karyawan dalam bekerja.
- 3) Rendahnya motivasi pegawai. Karyawan juga perlu motivasi agar tetap semangat dalam bekerja, dalam hal ini atasan berperan penting dalam memotivasi karyawannya.
- 4) Struktur organisasi yang kurang jelas, sehingga tugas dan tanggung jawab kabur. Dalam perusahaan juga diperlukan struktur kerja yang jelas, sehingga beban pekerjaan juga akan jelas dan teratasi dengan baik.
- 5) Rancangan pekerjaan kurang baik, dirasa kurang menantang. Rancangan pekerjaan yang kurang jelas akan membingungkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 6) Rendahnya kualitas manajemen yang terlibat pada kurangnya perhatian terhadap konsumen. Kualitas manajemen yang buruk akan mempengaruhi pelayanan karyawan terhadap konsumen.
- 7) Rendahnya kemampuan kerja atasan, yang tidak mendukung berhasilnya kerjasama tim. Peran atasan dalam sebuah perusahaan memang sangat penting, semua pekerjaan karyawan apabila tidak dikontrol secara berkala maka akan merugikan perusahaan.
- 8) Kurang terbukanya kesempatan untuk mengembangkan karir. Dalam sebuah perusahaan tentu memiliki tingkatan jabatan, dan karyawan seharusnya mempunyai kesempatan untuk promosi jabatan.

d. Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Anoraga (1992) mengemukakan ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan loyalitas kerja, yaitu:

- 1) Hubungan yang erat antarkaryawan. Karyawan seharusnya memiliki hubungan yang baik antar karyawan baik didalam ataupun diluar pekerjaan. Sehingga karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja.
- 2) Saling keterbukaan dalam hubungan kerja. Keterbukaan dan kejujuran dalam hubungan kerja sangat diperlukan, jangan sampai antar karyawan saling membicarakan keburukan dibelakang.
- 3) Saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan. Kerjasama antara atasan dengan bawahan harus kompak, jangan sampai saling ingin menang sendiri.
- 4) Memperlakukan karyawan tidak sebagai buruh, tetapi sebagai rekan kerja. Atasan yang pengertian tentu akan memperlakukan karyawan dengan sebaik mungkin agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja.
- 5) Pimpinan berusaha menyelami pribadi karyawan secara kekeluargaan. Dalam menjalin hubungan yang erat dengan karyawan, atasan seharusnya mencoba menggali sendiri dengan mengobrol langsung dengan karyawan.
- 6) Rekreasi bersama seluruh anggota perusahaan. Untuk menghilangkan kejenuhan, atasan bisa sekali-sekali mengagendakan rekreasi untuk refreshing dan menjaga keakraban.

Menurut Nitisemito (1991) fasilitas-fasilitas yang diterima oleh karyawan sehingga karyawan mau bekerja sebaik mungkin dan tetap loyal pada perusahaan, hendaknya perusahaan memberikan imbalan yang sesuai kepada karyawannya. Semua itu tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu perusahaan mengemukakan beberapa cara:

- 1) Gaji yang cukup. Gaji adalah hak dari karyawan, apabila gaji yang didapatkan sesuai dengan hasil kerjanya maka karyawan akan merasa puas.
- 2) Memberikan kebutuhan rohani. Selain kebutuhan jasmani, perusahaan juga harus memberikan kebutuhan rohani pada semua karyawan.
- 3) Sesekali perlu menciptakan suasana santai. Atasan bisa saja mengagendakan makan bersama di suatu tempat ataupun berekreasi dengan seluruh karyawannya.
- 4) Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat. Seorang pemimpin tentu harus tau kemampuan yang dimiliki pada setiap karyawannya agar penempatan posisi setiap karyawan bisa sesuai sehingga karyawan akan bekerja dengan maksimal.
- 5) Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju. Perusahaan bisa memberikan pelatihan kepada karyawan agar kemampuan karyawan bisa lebih baik lagi.

- 6) Memperhatikan rasa aman untuk menghadapi masa depan. Promosi jabatan perlu diberikan oleh perusahaan agar karyawan bisa mempunyai tanggungjawab yang lebih besar.
- 7) Mengusahakan karyawan untuk mempunyai loyalitas. Rasa nyaman bagi karyawan adalah hal yang wajib untuk dipenuhi perusahaan, agar rasa semangat dan bangga terhadap perusahaan tetap terjaga.
- 8) Seseekali mengajak karyawan berunding. Salah satu menghargai karyawan adalah dengan cara berunding, dengan cara tersebut karyawan akan merasa dianggap penting bagi perusahaan.
- 9) Memberikan fasilitas yang menyenangkan. Selain fasilitas wajib yang harus diberikan kepada karyawan, perusahaan sebaiknya juga menambahkan fasilitas-fasilitas menyenangkan seperti olah raga ataupun rekreasi, agar karyawan tidak merasa jenuh.

e. Efek-efek Loyalitas Karyawan

Menurut Steers & Porter (1987), karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif meliputi :

- 1) Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- 2) Rasa memiliki. Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut

menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

- 3) Hubungan antar pribadi. Karyawan yang mempunyai loyalitas karyawan tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel kearah hubungan antara pribadi.
- 4) Suka terhadap pekerjaan. Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati.

2. *Leader Member Exchange*

a. Pengertian *Leader Member Exchange*

Pengertian *leader member exchange* (LMX) sebagaimana pendapat Morrow, (2005) bahwa “*leader member exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.”

Pengertian *leader member exchange* menurut Organ (1998) bahwa “perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting

terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan suka rela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.”

b. Indikator Variabel *Leader Member Exchange*

Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) terdapat tiga indikator *leader member exchange*, yaitu :

- 1) *Respect*, Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain.
- 2) *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.
- 3) *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

c. Aspek *Leader Member Exchange*

Lunandi (1992) mengemukakan aspek-aspek komunikasi atasan-bawahan sebagai berikut:

- 1) Mendengarkan. Komunikasi harus dilakukan oleh atasan dengan pikiran dan hati serta segenap indra yang diarahkan pada karyawan agar tujuan komunikasi dapat terjadi.
- 2) Pernyataan. Komunikasi pada hakikatnya adalah kegiatan yang menyatakan gagasan dan menerima umpan balik dengan cermat

yang berarti menafsirkan pernyataan tentang gagasan orang lain. Untuk dapat menyampaikan gagasan kepada orang lain secara jelas, maka gagasan itu pun harus jelas pula bagi diri sendiri.

- 3) Keterbukaan. Keterbukaan karyawan diperlukan dalam menerima masukan dari atasan, merenungkan dengan serius dan mengubah diri bila perubahan yang dilakukan diyakini sebagai suatu pertumbuhan ke arah kemajuan.
- 4) Kepekaan. Kepekaan perlu dimiliki oleh pihak-pihak yang berkomunikasi. Kepekaan dalam hal ini dihubungkan dengan kemahiran membaca bahasa tubuh untuk melakukan komunikasi yang mengena.
- 5) Umpan balik. Sebuah komunikasi disebut menghasilkan umpan balik apabila pesan yang disampaikan mendapat tanggapan yang dikirimkan kembali. Pemberian umpan balik memungkinkan atasan mengetahui lebih banyak mengenai diri sendiri. Umpan balik berdasar pada adanya suatu pengertian dan kepekaan akan hal tertentu.

d. Dimensi *Leader Member Exchange*

Liden dan Maslyn (1998) mengembangkan suatu skala multidimensional yang dinamakan LMX-MDM. Skala ini mengukur LMX dari 4 dimensi yang berbeda, yaitu: afeksi, loyalitas, kontribusi, penghormatan profesional.

Dimensi afeksi yaitu, saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal tidak hanya dari nilai profesional pekerja. Terjadinya suatu hubungan pribadi yang bermanfaat (misalnya persahabatan). Dimensi loyalitas adalah ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbale balik pimpinan dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan pada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.

Dimensi kontribusi yaitu persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama (eksplisit atau implisit). Penting dalam evaluasi orientasi kerja adalah sejauh mana anggota bawahan dari dyad (dua orang yang berupa kesatuan berinteraksi) menangani tanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugas yang melampaui deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja, dan juga sejauh mana atasan memberikan sumber daya dan peluang untuk kegiatan tersebut.

Dimensi penghormatan profesional adalah persepsi sejauh mana setiap hubungan timbale balik telah memiliki dan membangun reputasi didalam atau luar organisasi. Persepsi ini mungkin didasarkan pada data historis mengenai orang tersebut, seperti: pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain di dalam atau luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada

kemungkinan, persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut.

e. Faktor Penyebab *Leader Member Exchange*

Menurut Amirullah (2004), faktor penyebab *leader member exchange* dapat dibagi menjadi 4, yaitu :

- 1) Karakteristik karyawan. Karakteristik karyawan yang keras dan susah diatur tentunya hanya akan memperburuk hubungan atasan dengan karyawan.
- 2) Karakteristik dari atasan. Atasan menjadi penentu bagaimana karyawan bersikap.
- 3) Interaksi antara atasan dengan bawahan. Apabila sering terjadi interaksi antara atasan dengan bawahan maka komunikasi antar keduanya juga akan baik.
- 4) Variabel kontekstual. Variabel kontekstual seperti hal yang tidak disengaja, sering menimbulkan kesalahpahaman.

f. Efek-efek *Leader Member Exchange*

Menurut Gerstner & Day (1997) efek dari *leader member exchange* terhadap organisasi dapat dilihat seperti :

- 1) Kepuasan kerja yang tinggi. Hubungan yang baik dengan atasan akan menjadikan karyawan nyaman dan puas dalam melakukan pekerjaannya.

- 2) Komitmen organisasi. Efek dari hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan juga terdapat pada komitmen organisasi karyawan yang tinggi.
- 3) *Organizational citizen behavior* (OCB). Karyawan melakukan inisiatif inisiatif kerja tanpa perintah atasan ketika hubungan mereka dengan atasan baik.
- 4) Penilaian kinerja yang objektif. Atasan yang mempunyai hubungan baik dengan para karyawan akan memberikan penilaian kinerja yang objektif, bukan subjektif.
- 5) Menurunnya intensi untuk keluar dari perusahaan. Intensi keluarnya karyawan dari perusahaan yang rendah merupakan salah satu efek dari leader member exchange yang positif.

3. Budaya Perusahaan

a. Pengertian Budaya Perusahaan

Menurut Hofstede (1980) Budaya perusahaan didefinisikan sebagai perencanaan bersama dari pola pikir (*collective programming mind*) yang membedakan anggota-anggota dari suatu kelompok masyarakat dengan kelompok dari suatu budaya yang lain. Pola pikir ini pada dasarnya hanya ada dalam pikiran individu yang kemudian mengalami kristalisasi dan memiliki bentuk. Pada gilirannya pola pikir bersama ini akan meningkatkan sikap mental para anggota kelompok tersebut.

Budaya perusahaan menurut Schein, H. (1992): Budaya perusahaan sebagai suatu perangkat asumsi dasar akan membantu anggota kelompok

dalam memecahkan masalah pokok dalam menghadapi kelangsungan hidup, baik dalam lingkungan eksternal maupun internal, sehingga akan membantu anggota kelompok dalam mencegah ketidakpastian situasi. Pemecahan masalah yang telah ditemukan ini kemudian dialihkan pada generasi berikutnya sehingga akan memiliki kesinambungan.

Temuan Tepeci (2001) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja, tingkat keinginan untuk tetap bertahan pada organisasi dan kemauan untuk memberikan rekomendasi kepada pihak lain. Tingkat keinginan untuk tetap bertahan yang dimaksud disini adalah loyalitas. Dimana karyawan merasa bangga terhadap organisasi dan kemudian memberikan rekomendasi kepada pihak lain bahwa organisasi tersebut bagus.

b. Indikator Budaya Perusahaan

Indikator budaya perusahaan menurut Denison dan Mishra (1995) adalah sebagai berikut:

1) Misi

Organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas. Organisasi mendefinisikan tujuan dan sasaran stratejik dan mengekspresikan visi masa depan.

2) Konsistensi

Organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi secara baik. Norma-norma perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti. Para pemimpin dan bawahan

mencapai kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda.

3) Adaptabilitas

Organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang didorong oleh keinginan pelanggan. Organisasi mengambil resiko, belajar dari kesalahan dan memiliki kapabilitas dan pengalaman untuk menciptakan perubahan.

4) Pelibatan

Organisasi memberdayakan karyawan, mengorganisir tim dan mengembangkan kemampuan SDM nya. Semua tingkat organisasi merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang akan mempengaruhi pekerjaannya dan tujuan organisasinya.

c. Fungsi Budaya Perusahaan

Menurut pendapat Siagian (1992) mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

- 1) Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
- 2) Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
- 3) Menumbuhkan komitmen kepada kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
- 4) Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi

- 5) Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

d. Faktor yang Mempengaruhi Budaya Perusahaan

Ernawan (2001) menjelaskan bahwa faktor budaya organisasi terdiri dari faktor struktur sosial, faktor bahasa, dan faktor pendidikan. Sedangkan Tosi, Rizzo, & Carroll (1990) menjelaskan bahwa faktor-faktor budaya organisasi terdiri dari faktor pengaruh eksternal, faktor nilai-nilai masyarakat, dan faktor elemen organisasi. Kemudian Jones (2007) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk melalui interaksi empat faktor utama faktor karakter perorangan (*characteristics of organizational members*), faktor etika perusahaan (*organizational ethics*), faktor pembagian hak (*property of rights*), dan faktor struktur organisasi (*organizational structure*).

e. Efek-efek Budaya Perusahaan

Kotter dan Heskett (1992) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat diperlukan oleh setiap organisasi agar

kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

B. Penelitian yang Relevan

Menurut Matzler dan Renzl (2006) dalam studinya tentang “*The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty*” menggarisbawahi bahwa kepercayaan karyawan terhadap atasan tidak hanya mempengaruhi sikap kerja seperti kepuasan karyawan, akan tetapi juga menjadi pendorong loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan kontribusi kepercayaan pada atasan untuk menjelaskan loyalitas karyawan adalah sebesar 28%. Obyek dari penelitian ini adalah mengambil sampel beberapa perusahaan jasa di Austria.

Menurut Antoncic dan Bostjan Antoncic (2011) dalam studinya tentang “*Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth*” menyatakan bahwa perusahaan harus memastikan bahwa karyawan mereka dihargai dengan berbagai bonus, promosi, dan pelatihan. Unsur-unsur seperti hubungan interpersonal, iklim organisasi, komunikasi positif dan informasi internal juga perlu diberikan kepada karyawan. Dengan memberikan perhatian yang cukup untuk elemen kepuasan karyawan tersebut, tingkat loyalitas karyawan dalam perusahaan dapat meningkat, dan dapat memiliki dampak positif pada pertumbuhan perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan bangga untuk mengatakan kepada orang lain bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Kontribusi kepercayaan pada atasan untuk menjelaskan loyalitas

karyawan pada penelitian ini adalah sebesar 22%. Obyek penelitian ini adalah sampel pada beberapa perusahaan di bidang jasa di Slovenia.

Menurut Sunur (2010) dalam penelitiannya tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di PT. Tatamulia Nusantara Indah”, menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan di PT. Tatamulia Nusantara Indah. Hasil penelitian ini menunjukkan kontribusi budaya organisasi untuk menjelaskan loyalitas karyawan adalah sebesar 27,6%. PT. Tatamulia Nusantara Indah adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, oleh karena itu perusahaan yang lebih menekankan kepada nilai-nilai kekeluargaan, toleransi yang tinggi antar karyawan, dan juga *team work* dalam bekerja, dapat menciptakan kepuasan kerja terhadap karyawan, dan dapat menimbulkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan akan berpikir dua kali untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain, karena mempunyai ikatan yang kuat dengan perusahaan.

C. Kerangka Pikir

1. Pengaruh *leader member exchange* terhadap loyalitas karyawan

Leader member exchange penting bagi perusahaan. Dalam PT Square Group ada beberapa indikator rendahnya *leader member exchange* yang mempengaruhi loyalitas karyawan, antara lain tingkat perhatian yang kurang memadai dari atasan terhadap karyawan mengakibatkan rendahnya

pengabdian karyawan pada perusahaan. Tingkat kepercayaan atasan pada karyawan yang rendah mengakibatkan rendahnya ketaatan karyawan terhadap atasan. Kesiediaan melaksanakan kewajiban yang rendah mengindikasikan bahwa tanggungjawab karyawan pada perusahaan tersebut rendah. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

2. Pengaruh budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan

Beberapa indikator rendahnya budaya perusahaan pada PT Square Group mempengaruhi rendahnya loyalitas karyawan, antara lain sistem penghargaan dari perusahaan yaitu tidak adanya reward bagi karyawan yang berprestasi, inisiatif karyawan yang kurang, dan toleransi terhadap konflik yang rendah mengakibatkan pengabdian karyawan menjadi rendah. Komunikasi yang kurang baik antara atasan dengan bawahan mengakibatkan sering terjadi mis komunikasi, sehingga mengakibatkan ketaatan karyawan yang rendah. Kurangnya kebanggaan karyawan pada pekerjaannya dan kurangnya kerjasama antar karyawan mengindikasikan bahwa tanggungjawab karyawan bagi perusahaan cukup rendah. Budaya perusahaan tersebut diyakini mempengaruhi loyalitas karyawan.

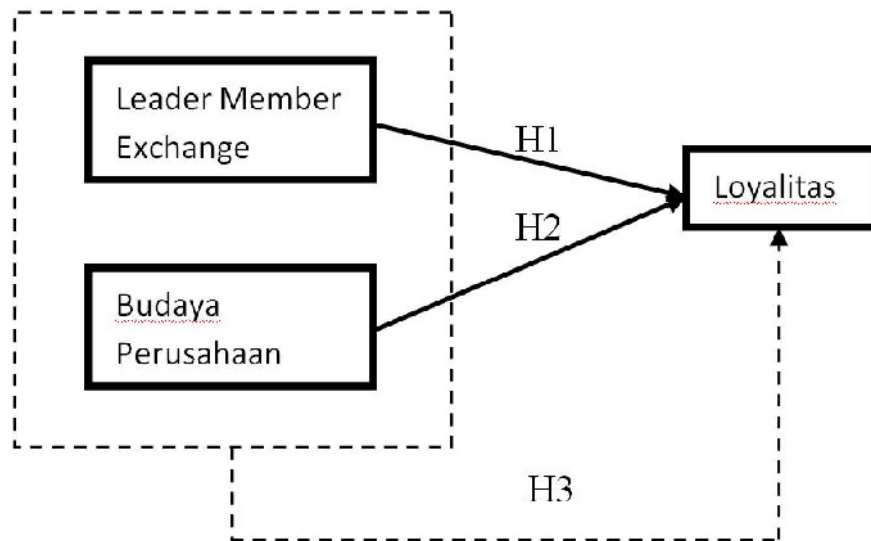
3. Pengaruh *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan

Beberapa indikator rendahnya *leader member exchange* dan budaya perusahaan mempengaruhi rendahnya loyalitas karyawan pada PT Square Group. Indikator dari *leader member exchange* yang kurang baik yaitu

perhatian yang kurang memadai dari pimpinan terhadap karyawan. Ditunjukkan pada sistem imbalan seperti kenaikan gaji atau promosi jabatan yang kurang jelas, inisiatif karyawan yang kurang dan juga toleransi terhadap konflik yang masih rendah. Apabila indikator tersebut tidak terpenuhi maka menyebabkan pengabdian karyawan pada atasan menjadi rendah. Indikator *leader member exchange* selanjutnya adalah tingkat kepercayaan atasan pada karyawan yang rendah. Kepercayaan yang rendah ditunjukkan dengan rendahnya dukungan dari manajemen pada karyawan, petunjuk kerja yang kurang jelas, dan komunikasi antara karyawan dengan atasan yang masih sering terjadi mis. Kedua indikator tersebut akan mempengaruhi rendahnya loyalitas karyawan yaitu ketaatan karyawan terhadap atasan. Kesiapan melaksanakan kewajiban, merupakan indikator *leader member exchange* yang selanjutnya. Rendahnya karyawan dalam melaksanakan kewajiban ditunjukkan pada kerjasama yang kurang antar karyawan dan kurangnya kebanggaan karyawan terhadap pekerjaannya. Indikator diatas mempengaruhi indikator rendahnya loyalitas karyawan yaitu rendahnya tanggungjawab karyawan pada perusahaan. Dari uraian tersebut, dapat dikatakan *leader member exchange* dan budaya perusahaan mempengaruhi loyalitas karyawan.

D. Paradigma Penelitian

Berdasarkan pada faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan, maka paradigma penelitian ini ditunjukkan oleh gambar berikut :



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan :

H₁ : Pengaruh *leader member exchange* terhadap loyalitas karyawan.

H₂ : Pengaruh budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan.

H₃ : Pengaruh *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pikir dan paradigma diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₁ : *Leader member exchange* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.

H₂ : Budaya perusahaan berpengaruh Positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.

H₃ : *Leader member exchange* dan budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena data yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk angka. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kausal, yaitu penelitian yang digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat (Umar, 2005). Dalam penelitian ini akan meneliti hubungan sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen, yaitu *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Teknik yang digunakan untuk pengambilan datanya yaitu menggunakan angket dengan skala likert dengan rentang skor 1-5.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Square Internet Cafe Jl. Kaliurang Km. 6,7 Sleman, Platinum Internet Cafe Jl. Kaliurang Km. 5,5 Sleman, Plaza Internet Cafe Jl. Tamansiswa No.152 Yogyakarta, Espresso Internet Cafe Jl. Glagahsari No.130A Yogyakarta. Waktu Penelitian rencananya akan dilaksanakan di bulan Januari 2015 sampai selesai.

C. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Dependen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen atau variabel terikat. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas

(Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah loyalitas karyawan (Y). Menurut Poerwadarminta (2002) loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Loyalitas menurut Gouzali (2000) memiliki beberapa unsur yaitu :

- a) Ketaatan dan kepatuhan, yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan di kedinasan yang berlaku, dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- b) Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.
- c) Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.
- d) Kejujuran, keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

2. Variabel Independen

Variabel independen sering disebut sebagai variable *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut juga variabel bebas. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang

mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variable dependen (terikat) (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah sebagai berikut:

a. *Leader Member Exchange* (X_1)

Pengertian *leader member exchange* (LMX) sebagaimana pendapat Morrow, (2005) bahwa “*leader member exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya.” Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995) terdapat tiga indikator *leader member exchange*, yaitu :

- 1) *Respect*, Hubungan antar atasan dan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain.
- 2) *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.
- 3) *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

b. Budaya Perusahaan (X_2)

Budaya perusahaan menurut Schein, H. (1992): Budaya perusahaan sebagai suatu perangkat asumsi dasar akan membantu anggota kelompok dalam memecahkan masalah pokok dalam menghadapi kelangsungan hidup, baik dalam lingkungan eksternal maupun internal, sehingga akan membantu anggota kelompok dalam mencegah

ketidakpastian situasi. Indikator budaya organisasi menurut Denison dan Mishra (1995), adalah sebagai berikut:

1) Misi

Organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas. Organisasi mendefinisikan tujuan dan sasaran stratejik dan mengekspresikan visi masa depan.

2) Konsistensi

Organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi secara baik. Norma-norma perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti. Para pemimpin dan bawahan mencapai kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda.

3) Adaptabilitas

Organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang didorong oleh keinginan pelanggan. Organisasi mengambil resiko, belajar dari kesalahan dan memiliki kapabilitas dan pengalaman untuk menciptakan perubahan.

4) Pelibatan

Organisasi memberdayakan karyawan, mengorganisir tim dan mengembangkan kemampuan SDM nya. Semua tingkat organisasi merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang akan mempengaruhi pekerjaannya dan tujuan organisasinya.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Square Group yang terdiri dari 140 karyawan.

2. Sampel

Teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Proposif Sampling*. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu dengan menjadikan populasi menjadi sampel (penelitian populasi).

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket/kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2010). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan rentang skore 1-5 yang telah dipergunakan dalam penelitian sebelumnya dan telah diuji validitasnya, dengan indeks sebagai berikut :

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = cukup setuju

4 = setuju

5 = sangat setuju

E. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari angket yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya. Loyalitas karyawan diukur dengan angket yang dikembangkan oleh Saydam Gouzali (2000), berjumlah 9 pertanyaan. Leader member exchange diukur dengan angket yang dikembangkan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995), berjumlah 8 pertanyaan. Sedangkan budaya perusahaan diukur dengan angket yang dikembangkan oleh Denison dan Mishra (1995), berjumlah 8 pertanyaan. Berikut kisi-kisi instrumen penelitian dari ketiga variabel :

Tabel 3 : Kisi-kisi instrumen penelitian

No	Variabel	Indikator	Item
1.	Loyalitas Karyawan (Gouzali, 2000)	Ketaatan	1,2,3
		Tanggungjawab	4,5,6
		Pengabdian	7
		Kejujuran	8,9
2.	<i>Leader Member Exchange</i> (Graen dan Uhl-Bien, 1995)	<i>Trust</i>	1,2,3
		<i>Respect</i>	4,5,6
		<i>Obligation</i>	7,8
3.	Budaya Perusahaan (Denison dan Mishra, 1995)	Misi	1,2
		Konsistensi	3,4
		Adaptabilitas	5,6
		Pelibatan	7,8

F. Uji Instrumen Penelitian

Agar data yang diperoleh dengan kuesioner dapat valid dan realibel maka perlu dilakukan uji validitas dan reabilitas kuesioner terhadap butir-butir pertanyaan sehingga dapat diketahui layak tidaknya untuk pengumpulan data.

1. Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2012). Pengujian ini dilakukan dengan mengajukan butir-butir pertanyaan kuesioner yang nantinya akan diberikan kepada responden. Setelah mendapat data dari responden kemudian dilakukan uji *construct validity* dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Butir-butir pertanyaan yang mempunyai *factor loading* yang valid yaitu $\geq 0,05$ menunjukkan bahwa indikator-indikator yang ada merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur suatu konstruk yang sama dan dapat diprediksi. Item-item yang mengukur konsep yang sama akan memiliki korelasi yang tinggi dan berkorelasi rendah dengan item-item yang mengukur konsep yang berbeda (Ghozali, 2011).

Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan Uji *Bartlett Test of Sphericity*. Jika hasilnya signifikan $\geq 0,5$ berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel. Uji validitas penelitian ini meliputi *convergent validity* dan *divergent validity*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity diukur berdasarkan nilai faktor loading dan AVE. *Convergent validity* digunakan untuk mengecek apakah masing-masing konstruk saling tumpang tindih atau tidak. Nilai *convergent*

validity diterima jika nilai AVE dan nilai loading faktor diatas 0,5. Dalam penelitian ini terdapat 3 item pertanyaan yang dinyatakan tidak valid yaitu item loyalitas 7, 8 dan 9 dikarenakan nilai *factor loading* kurang dari 0,5. Sehingga 22 item yang dinyatakan valid akan dianalisis lebih lanjut.

Nilai *loading factor* tiap item variabel loyalitas karyawan adalah antara 0,590 sampai 0,823. Nilai *loading factor* tiap item variabel *leader member exchange* adalah antara 0,569 sampai 0,757. Nilai *loading factor* untuk tiap item variabel budaya perusahaan adalah antara 0,604 sampai 0,826. Duapuluh dua item yang dinyatakan valid akan di analisis lebih lanjut. Nilai AVE dapat dilihat pada tabel 4. AVE dari loyalitas karyawan adalah 0,722 *leader member exchange* 0,642, dan budaya perusahaan 0,686 adalah lebih dari 0,5. Sehingga konsistensi internal konstruk dapat diterima (Fornell dan Larker, 1981).

b. *Divergent Validity*

Divergent validity diukur berdasarkan *correlation matrix* dan *discriminant validity*. *Discriminant validity* dan korelasi digunakan untuk menaksir konstruk mana yang saling berbeda. Nilai *discriminant validity* harus kurang dari 0.85 (Campell dan Fiske, 1959). Nilai *discriminant* ditunjukkan pada tabel 4. Nilai *discriminant validity* meunjukkan antar variabel berbeda satu dengan yang lain.

Tabel 4 . *Average Variance Extracted, Square Correlation and Discriminant Validity*

	Variabel	1	2	3
1	Loyalitas Karyawan	0,722	0,214	0,127
2	LMX	0,549	0,642	0,162
3	Budaya Perusahaan	0,417	0,476	0,686

Sumber: Data diolah tahun 2015

Nilai AVE ditunjukkan pada angka bercetak tebal

Discriminant validity ditunjukkan pada sisi kiri nilai AVE

Analisis korelasi menunjukan tentang derajat (seberapa kuat) hubungan antara 2 variabel atau lebih. Koefisien korelasi (0,00 - 1,99 = sangat rendah, 0,200 - 0,399 = rendah, 0,400 – 0,599 = sedang, 0,600 – 0,799 = kuat, 0,800 – 1,000 = sangat kuat) merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuat hubungan antar variabel tersebut (Spearman, 1904). Dari tabel 5 dapat disimpulkan loyalitas karyawan, *leader member exchange* dan budaya perusahaan berbeda antara satu sama lain.

Tabel 5. *Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Correlations dan Cronbach Alpha*

		Mean	Std. Deviation	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1	JENIS KELAMIN	1,1103	,31441								
2	USIA	1,9559	,48485		-,065						
3	LAMA KERJA	1,7500	,73786		,263**	,362**					
4	PENDIDIKAN	1,1985	,40037		,590**	-,107	-,307**				
5	LOYALITAS	3,7096	,52155	0,722	,039	-,110	-,068	,101	(0,852)		
6	LMX	4,1719	,39585	0,642	-,116	-,018	-,096	,005	,463**	(0,836)	
7	BUDAYA	3,8557	,41802	0,686	-,026	-,059	,041	-,088	,357**	,403**	(0,859)

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2006) reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Dengan demikian, reliabilitas menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari suatu skala pengukuran. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila mana dicobakan secara berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel latennya. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Dalam ilmu statistik *Cronbach Alpha* adalah sebuah koefisien dari konsistensi internal. Ini biasanya digunakan untuk menguji reliabilitas. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,06$ (Cronbach, 1991).

Adapun kategorisasi angka skala reliabilitas menurut Cronbach (1991) yaitu:

- a. Antara 0,800-1,000 = Sangat Tinggi
- b. Antara 0,600-0,799 = Tinggi
- c. Antara 0,400-0,599 = Sedang
- d. Antara 0,200-0,399 = Rendah
- e. Antara 0,000-0,199 = Sangat Rendah

Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai sejalan yang tinggi dalam mengukur variabelnya. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel

dikatakan reliabel apabila memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Imam Ghozali, 2011:48). Hasil uji reliabilitas kuesioner disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Loyalitas Karyawan	0,852	Reliabel, Sangat Tinggi
LMX	0,836	Reliabel, Sangat Tinggi
Budaya Perusahaan	0,859	Reliabel, Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dan tiga variabel yang akan diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$ (Imam Ghozali, 2011).

H. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisa data satu persatu yang didasarkan pada jawaban responden yang dihimpun berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden selama penelitian berlangsung. Deskripsi data yang disajikan meliputi *Mean* (M), *Median* (Me), *Modus* (Mo), dan Standar Deviasi (SD). Cara pengkategorian data tersebut adalah sebagai berikut :

$$\text{a. Tinggi} = \text{mean} + 1 \text{ SD} \leq X$$

$$\text{b. Sedang} = \text{mean} - 1\text{SD} \leq X < \text{mean} + 1\text{SD}$$

$$\text{c. Rendah} = X < \text{mean} - 1\text{SD}$$

2. Pengujian Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal, sehingga uji normalitas bukannya dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya. Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Stephens, 1974). Uji statistik sederhana yang sering digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari *Kolmogorov-Smirnov* (Hazewinkel, 2001). Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan melihat nilai signifikansi variabel, jika signifikan lebih besar dari *alpha* 5%, maka menunjukkan distribusi data normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dengan bantuan program *SPSS 20.00 for Windows*.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan (Azwar, 2000). Uji ini digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila *signifikansi linearity* kurang dari 0,05 dan *deviation from linearity* lebih dari 0,05.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak di jelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$ (Frisch dalam Strom, 1998).

I. Uji Hipotesis

Untuk membuktikan hipotesis penelitian maka dilakukan uji statistik sebagai berikut.

1. Analisis Regresi Berganda

Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen (Gujarati, 2012).

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen (Steel dan Torrie, 1960). Nilai R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambah kedalam model. Koefisien determinasi (R^2) dinyatakan dalam presentase yang nilainya berkisar antara $0 < R^2 < 1$. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Hasil penelitian yang terkumpul diolah dan dianalisis dalam bab ini. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi gambaran umum obyek penelitian, analisis deskriptif, analisis regresi, dan pengujian hipotesis.

Analisis ini digunakan sesuai dengan perumusan model dan permasalahan yang ada. Selain analisis tersebut pada bab ini akan menyajikan karakteristik responden, pengkategorian variabel penelitian, pengujian prasyarat analisis, dan pembahasan.

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT Square Group adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa, yaitu jasa internet dan cafe. Awal mula ide pembentukan usaha ini adalah semakin meningkatnya penggunaan internet di masyarakat. Peluang tersebut yang coba diambil oleh PT Square Group tentunya dengan berbagai modifikasi. Seperti penambahan fasilitas *wifi*, multimedia seperti musik, film, dan juga game online. Untuk menambah kenyamanan konsumen PT Square Group juga membedakan antara smoking area dan juga *non smoking area*. PT Square Group juga menyediakan cafe agar memudahkan konsumen yang ingin mencari makanan atau minuman.

PT Square Group berdiri sejak 2007 yang pertama kali hanya mempunyai 30 komputer. Dapat dikatakan PT Square Group menjadi pioner penyedia jasa internet yang cukup lengkap dan nyaman di Yogyakarta. Dengan sambutan positif dari konsumen, kemudian PT Square Group menambah kapasitasnya menjadi 60 komputer. Setelah sukses di tempat pertama, PT Square Group segera membangun cabang di tempat lain yang strategis. Cabang-cabang tersebut mempunyai kapasitas komputer dan area *wifi* yang lebih besar ditambah fasilitas yang lebih lengkap dari pada ditempat pertama.

Pengembangan PT Square Group cukup sukses, hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya konsumen yang datang. Dengan respon yang bagus tersebut, tentu PT Square Group tidak akan puas begitu saja dengan pencapaian saat ini. Mulai hadirnya pesaing yang menawarkan konsep lebih segar dari PT Square Group tentu menjadi tantangan tersendiri. Kualitas pelayanan dan kenyamanan konsumen menjadi prioritas PT Square Group untuk tetap bertahan diantara para pesaing. Oleh karena itu, untuk menjaga kualitas pelayanan dan kenyamanan PT Square Group membutuhkan sumberdaya manusia yang handal dan terlatih.

B. Hasil Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada karyawan PT Square Group. Kuesioner terkait tentang variabel loyalitas karyawan, *leader member exchange*, dan budaya perusahaan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 140 responden. Jumlah sampel diambil berdasarkan

Hair dkk (1998) yang merekomendasikan ukuran sampel minimal berkisar antara 100 sampai 200 observasi tergantung dari jumlah indikator yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-20 kali jumlah indikator yang diestimasi. Bila dalam penelitian ini terdapat 25 indikator dependen dan independen yang digunakan, maka jumlah minimal sampel yang harus diambil adalah sebesar 5×25 yaitu 125 sampel. Jumlah item indikator yang ada dalam penelitian ini adalah 25 pernyataan, akan tetapi dikarenakan terdapat 3 item yang dinyatakan gugur maka item pernyataan menjadi 22 item.

1. Analisis Deskriptif

a. Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi identitas diri yang terdiri dari jenis kelamin, usia, lama kerja, pendidikan terakhir. Hasil analisis dari keempat variabel tersebut disajikan pada tabel-tabel dan kesimpulan berikut ini.

1) Jenis Kelamin

Hasil frekuensi jawaban responden berdasarkan jenis kelamin karyawan PT Square Group ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 7. Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin		
Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki – Laki	121	89%
Perempuan	15	11%
Total	136	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 121 responden (89%) dan responden dengan jenis

kelamin perempuan sebanyak 15 responden (11%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah karyawan berjenis kelamin laki-laki. Dalam PT Square Group untuk karyawan bagian cafe memang diutamakan untuk laki-laki, karena pekerjaan yang cukup berat dan juga shift yang selalu berputar. Sehingga tidak memungkinkan untuk perempuan pada shift malam.

2) Usia

Hasil frekuensi jawaban responden berdasarkan usia karyawan PT Square Group ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 8. Karakteristik responden berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
<20 Tahun	17	12,5%
20-25 Tahun	110	80,9%
26-30 Tahun	7	5,1%
>30 Tahun	2	1,5%
Total	136	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan usia dibawah 20 tahun sebanyak 17 responden (12,5%), responden dengan usia 20-25 tahun sebanyak 110 responden (80,9%), responden dengan usia 26-30 tahun sebanyak 7 responden (5,1%) dan responden dengan usia diatas 30 tahun sebanyak 2 responden (1,5%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah karyawan dengan usia antara 20 sampai 25 tahun. Pada PT Square Group memang banyak mengambil dari lulusan SMA yang tidak mau melanjutkan ke perguruan tinggi. Atau mahasiswa

yang ingin mengisi waktu luang dan mencari pengalaman kerja. Sehingga rata-rata usia karyawan adalah yang berumur 20 sampai 25 tahun.

3) Lama Kerja

Hasil frekuensi jawaban responden berdasarkan lama kerja karyawan PT Square Group ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 9. Karakteristik responden berdasarkan lama kerja

Lama Kerja	Frekuensi	Persentase
<1 Tahun	54	39,7%
1-2 Tahun	66	48,5%
3-4 Tahun	12	8,8%
>4 Tahun	4	2,9%
Total	136	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan lama kerja dibawah 1 tahun sebanyak 54 responden (39,7%), responden dengan lama kerja 1-2 tahun sebanyak 66 responden (48,5%), responden dengan lama kerja 3-4 tahun sebanyak 12 responden (8,8%) dan responden dengan lama kerja lebih dari 4 tahun sebanyak 4 responden (2,9%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah karyawan dengan lama kerja antara 1 sampai 2 tahun. Masa kerja yang masih singkat tersebut diyakini dipengaruhi oleh loyalitas karyawan. Dari hasil pra survei diketahui ada beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan yaitu hubungan antara atasan dengan karyawan, fasilitas, budaya, dan pekerjaan itu sendiri.

4) Pendidikan Terakhir

Hasil frekuensi jawaban responden berdasarkan pendidikan terakhir karyawan PT Square Group ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 10. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA	109	80,1%
Sarjana	27	19,9%
Total	136	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 109 responden (80,1%) dan responden dengan pendidikan terakhir sarjana sebanyak 27 responden (19,9%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah karyawan dengan pendidikan terakhir SMA. Ketentuan untuk mendaftar sebagai karyawan PT Square Group adalah minimal mempunyai pendidikan terakhir SMA atau sederajat. Hanya sedikit dari kalangan sarjana yang mendaftar, karena biasanya hanya diperlukan jika ada kekosongan pada bagian manajemen atau teknisi.

b. Analisis Deskriptif Kategori Variabel

1) Loyalitas Karyawan

Hasil analisis deskriptif pada variabel loyalitas karyawan diperoleh nilai minimum sebesar 2,67, nilai maksimum sebesar 5, *mean* sebesar 3,7083, dan standar deviasi sebesar 0,52155. Selanjutnya data kebutuhan aktualisasi diri dikategorikan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pernyataan untuk variabel loyalitas

karyawan terdiri dari 7 pernyataan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Kategorisasi untuk variabel loyalitas karyawan disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 11. Kategorisasi variabel loyalitas karyawan

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 4,23$	23	16,9%
Sedang	$3,24 \leq X < 4,23$	84	61,8%
Rendah	$X < 3,24$	29	21,3%
Total		136	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas responden memberikan penilaian terhadap variabel loyalitas karyawan dalam kategori sedang yaitu sebanyak 84 responden (61,8%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel loyalitas karyawan dalam kategori tinggi sebanyak 23 responden (16,9%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel loyalitas karyawan dalam kategori rendah sebanyak 29 responden (21,3%). Dari hasil penelitian, loyalitas karyawan PT Square Group berada dalam kategori sedang. Loyalitas karyawan PT Square Group dalam kategori sedang, artinya sebagian karyawan telah mempunyai ketaatan, kejujuran dan pengabdian pada perusahaan. Akan tetapi karyawan dinilai masih kurang mempunyai rasa tanggungjawab sehingga loyalitas karyawan dirasa masih kurang baik.

2) *Leader Member Exchange*

Hasil analisis deskriptif pada variabel LMX diperoleh nilai minimum sebesar 3, nilai maksimum sebesar 5, *mean* sebesar 4,1719, dan standar

deviasi sebesar 0,39585. Selanjutnya data kebutuhan aktualisasi diri dikategorikan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pernyataan untuk variabel LMX terdiri dari 8 pernyataan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Kategorisasi untuk variabel *leader member exchange* disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 12 . Kategorisasi variabel *leader member exchange*

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 4,56$	25	18,4%
Sedang	$3,77 \leq X < 4,56$	91	66,9%
Rendah	$X < 3,77$	20	14,7%
Total		136	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas responden memberikan penilaian terhadap variabel *leader member exchange* dalam kategori sedang yaitu sebanyak 91 responden (66,9%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel *leader member exchange* dalam kategori tinggi sebanyak 25 responden (18,4%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel *leader member exchange* dalam kategori rendah sebanyak 20 responden (14,7%). Dari hasil analisis, variabel *leader member exchange* adalah dalam kategori sedang. Kategori sedang artinya sebagian besar karyawan merasa sudah ada rasa saling percaya dengan atasan. Akan tetapi terkadang ada rasa kurang menghormati antara atasan dengan karyawan.

3) Budaya Perusahaan

Hasil analisis deskriptif pada variabel budaya perusahaan diperoleh nilai minimum sebesar 2,13, nilai maksimum sebesar 5, *mean* sebesar 3,8557, dan standar deviasi sebesar 0,41802. Selanjutnya data kebutuhan aktualisasi diri dikategorikan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pernyataan untuk variabel budaya perusahaan terdiri dari 8 pernyataan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, dan 5. Kategorisasi untuk variabel budaya perusahaan disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 13. Kategorisasi variabel budaya perusahaan

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 4,27$	13	9,6%
Sedang	$3,43 \leq X < 4,27$	104	76,5%
Rendah	$X < 3,43$	19	14%
Total		136	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Dari tabel di atas terlihat bahwa mayoritas responden memberikan penilaian terhadap variabel budaya perusahaan dalam kategori sedang yaitu sebanyak 104 responden (76,5%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel budaya perusahaan dalam kategori tinggi sebanyak 13 responden (9,6%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel budaya perusahaan dalam kategori rendah sebanyak 19 responden (14%). Penilaian karyawan terhadap variabel budaya perusahaan adalah pada kategori sedang. Artinya, karyawan telah secara konsisten mempunyai tanggungjawab untuk masuk kerja tepat

waktu, walaupun karyawan merasa kurang dilibatkan dalam pengembangan perusahaan.

2. Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolineritas. Uji prasyarat analisis menggunakan SPSS 20.00 *for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah populasi data terdistribusi normal atau tidak (Siregar, 2014). Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel–variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011). Uji statistik sederhana yang digunakan untuk menguji asumsi normalitas adalah dengan menggunakan uji normalitas dari *Kolmogorov Smirnov*. Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan melihat nilai signifikansi variabel, jika signifikan lebih besar dari 0,05 pada taraf signifikansi alpha 5%, maka menunjukkan distribusi data normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 14. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)
Loyalitas Karyawan	0,067
LMX	0,066
Budaya Perusahaan	0,051

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Dari hasil tersebut diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada variabel loyalitas karyawan adalah 0,067, LMX adalah 0,066 dan budaya perusahaan adalah 0,051 dan semuanya $\geq 0,05$ maka dapat disimpulkan data tiap variabel tersebut berdistribusi normal (Hazewinkel, 2001).

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum (Ghozali, 2011). Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi lebih besar dari 0,05. Data hasil uji linieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 15. Hasil Uji Linieritas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
LMX terhadap loyalitas karyawan	0,446	Linier
Budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan	0,348	Linier

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Berdasarkan hasil uji linieritas di atas diketahui bahwa semua variabel independen memiliki hubungan yang linier dengan variabel dependen. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah linier.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk melihat ada tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linier berganda (Ghozali, 2011). Alat statistik yang sering digunakan untuk menguji gangguan multikolinearitas adalah *variance inflation faktor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Apabila nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji prasyarat multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 16. Hasil Uji Multikolinieritas

Dimensi	Tolerance	VIF	Kesimpulan
LMX	0,800	1,249	Tidak terjadi multikolinieritas
Budaya Perusahaan	0,800	1,249	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Data primer yang diolah 2015

Berdasarkan hasil data uji multikolonieritas yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 sehingga tidak terjadi multikolinieritas.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini akan dibahas hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*.

Tabel 17. Rangkuman Hasil Analisis Regresi, *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan.

Loyalitas Karyawan				
Variabel	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3	MODEL 4
	(β)	(β)	(β)	(β)
Jenis Kelamin	-,033	,061	-,050	,034
Usia	-,097	-,109	-,066	-,089
Lama Kerja	-,009	,053	-,028	,031
Pendidikan	,107	,067	,147	,097
LMX		,472***		,385***
Budaya Perusahaan			,366***	,204*
R ²	,021	,236	,153	,270
ΔR^2	,021	,215***	,132***	,249*

Sumber : Data primer yang diolah 2015

***p<0,001; **p<0.01; *p<0.05.

a. Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah *leader member exchange* memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program SPSS 20.00 for Windows dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 16. Berdasarkan tabel 16, diketahui bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan sebesar (β) 0,472 (***p<0.001; p=0,000). Kontribusi *leader member exchange* untuk menjelaskan loyalitas karyawan sebesar (ΔR^2) 0,215*** atau 21,5%. Maka dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah budaya perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program SPSS 20.00 *for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 16. Berdasarkan tabel 16, diketahui bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan sebesar (β) 0,366 ($***p < 0.001$; $p = 0,000$). Kontribusi budaya perusahaan untuk menjelaskan loyalitas karyawan sebesar (ΔR^2) 0,132*** atau 13,2%. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima.

c. Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah *leader member exchange* dan budaya perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program SPSS 20.00 *for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 16. Berdasarkan tabel 16, diketahui bahwa *leader member exchange* (β) 0,385 ($***p < 0.001$; $p = 0,000$) dan budaya perusahaan (β) 0,204 ($*p < 0.01$; $p = 0,016$) berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Kontribusi *leader member exchange* dan budaya perusahaan untuk menjelaskan loyalitas karyawan sebesar (ΔR^2) 0,249* atau 24,9 %. Maka dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* dan budaya perusahaan

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Tabel 18. Ringkasan hasil uji hipotesis

No.	Hipotesis	Hasil
1.	<i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.	Terbukti
2.	Budaya perusahaan berpengaruh Positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.	Terbukti
3.	<i>Leader member exchange</i> dan budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.	Terbukti

Sumber : Data primer yang diolah 2015

C. Pembahasan

a. Pengaruh *leader member exchange* terhadap loyalitas karyawan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Pengaruh *leader member exchange* terhadap loyalitas karyawan dapat dijelaskan dengan beberapa faktor. Indikator kepercayaan memiliki skor tertinggi yaitu 4,18. Tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Skor tersebut menunjukkan bahwa antara pimpinan dan karyawan PT Square Group telah mempunyai rasa saling percaya. Dengan adanya rasa saling percaya tersebut diyakini akan meningkatkan loyalitas karyawan yaitu ketaatan.

Penelitian yang memperkuat hasil penelitian ini adalah penelitian Matzler dan Renzl (2006) menggarisbawahi bahwa kepercayaan karyawan terhadap atasan tidak hanya mempengaruhi sikap kerja seperti

kepuasan karyawan, akan tetapi juga menjadi pendorong loyalitas karyawan. Dalam PT Square Group, tingkat kepercayaan karyawan terhadap atasan yang tinggi menjadikan karyawan taat mengikuti arahan atau perintah dari atasan. Misalnya, karyawan yang mendapat kepercayaan untuk pembelian stok peralatan kantor akan memiliki ketaatan yang tinggi terhadap atasan. Berdasarkan hasil penelitian ini, disimpulkan *leader member exchange* mampu meningkatkan loyalitas karyawan PT Square.

b. Pengaruh budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group. Pengaruh budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan dapat di jelaskan dengan beberapa faktor. Indikator konsistensi memiliki skor tertinggi yaitu 3,92. Organisasi cenderung memiliki budaya konsisten yang terkoordinasi dan terintegrasi secara baik (Denison dan Mishra, 1995). Budaya disiplin kuat yang ada dalam PT Square Group berjalan cukup konsisten. Terlihat dari presensi kehadiran karyawan yang cukup baik dan jarang ada keterlambatan. Konsistensi karyawan perihal kehadiran tersebut meningkatkan ketaatan karyawan pada perusahaan. Misalnya, ketika karyawan datang tepat waktu, maka pekerjaan karyawan akan memenuhi *standard operating procedure* perusahaan. Berbeda ketika karyawan datang terlambat, maka karyawan tidak punya cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan

standard operating procedure. Konsistensi terhadap budaya disiplin PT Square Group akan cenderung mendorong karyawan PT Square Group untuk menigktakan perilaku taat pada aturan perusahaan.

Penelitian yang memperkuat hasil penelitian ini adalah penelitian Antoncic dan Bostjan Antoncic (2011). Penelitian tersebut menyatakan bahwa Unsur-unsur seperti hubungan interpersonal, iklim organisasi, komunikasi positif dan informasi internal juga perlu diberikan kepada karyawan. Dengan memberikan perhatian yang cukup untuk elemen kepuasan karyawan tersebut, tingkat loyalitas karyawan dalam perusahaan dapat meningkat, dan dapat memiliki dampak positif pada pertumbuhan perusahaan. Dengan skor konsistensi yang tinggi ini, disimpulkan bahwa konsistensi yang baik mampu meningkatkan loyalitas karyawan PT Square Group.

c. Pengaruh *leader member exchange* dan budaya perusahaan terhadap loyalitas karyawan

Leader member exchange dan budaya perusahaan dalam penelitian ini secara bersamaan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, skor tertinggi variabel *leader member exchange* terdapat pada indikator kepercayaan. Sedangkan skor tertinggi budaya perusahaan terdapat pada indikator konsistensi.

Karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap atasan yang tinggi dan dalam budaya kedisiplinan perusahaan yang konsisten akan mendorong karyawan untuk menunjukkan tingkat ketaatan terhadap

perusahaan lebih tinggi. Dicontohkan dengan karyawan yang diberi kepercayaan untuk menjadi *leader* dalam shift dan selalu konsisten bertanggungjawab pada posisi kerjanya, akan cenderung memiliki ketaatan yang tinggi pada perusahaan atau atasan. Ketaatan tersebut misalnya menjalankan perintah atasan untuk menegur karyawan lain yang bekerja kurang maksimal atau perilaku karyawan yang dapat merugikan perusahaan. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *leader member exchange* dan budaya perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan PT Square Group.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. *Leader member exchange* (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y) PT Square Group sebesar (β) 0,366 (** $p < 0.001$; $p = 0,000$). Kontribusi budaya perusahaan untuk menjelaskan loyalitas karyawan sebesar (ΔR^2) 0,132*** atau 13,2%. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil analisis regresi yang diperoleh dan disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Dari hasil pembahasan, apabila rasa saling percaya antara karyawan dengan atasan berjalan dengan baik, maka ketaatan karyawan PT Square Group akan meningkat. Jadi, pimpinan PT Square Group harus mampu menjaga hubungan yang baik dengan para karyawan agar ketaatan karyawan pada atasan maupun perusahaan tetap tinggi.
2. Budaya Perusahaan (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y) PT Square Group sebesar (β) 0,366 (** $p < 0.001$; $p = 0,000$). Kontribusi budaya perusahaan untuk menjelaskan loyalitas karyawan sebesar (ΔR^2) 0,132*** atau 13,2%. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil analisis regresi yang diperoleh dan disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima. Dari hasil pembahasan, budaya disiplin PT Square Group berjalan baik, terlihat dari ketaatan karyawan dalam presensi

kehadiran. Apabila manajemen PT Square Group mampu menjaga serta meningkatkan budaya disiplin perusahaan yang konsisten, diyakini akan mampu meningkatkan ketaatan karyawan pada perusahaan.

3. *Leader member exchange* (X1) (β) 0,385 (** $p < 0.001$; $p = 0,000$) dan budaya perusahaan (X2) (β) 0,204 (* $p < 0.01$; $p = 0,016$) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y) PT Square Group. Kontribusi *leader member exchange* dan budaya perusahaan untuk menjelaskan loyalitas karyawan sebesar (ΔR^2) 0,249* atau 24,9 %. Sehingga dapat disimpulkan pula hipotesis ketiga diterima. Dari hasil pembahasan dijelaskan bahwa kepercayaan yang merupakan faktor dari *leader member exchange* dan konsistensi yang merupakan faktor dari budaya perusahaan diyakini mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Semakin baik kepercayaan antara atasan dengan bawahan dan semakin baik budaya disiplin yang konsisten maka akan semakin baik pula ketaatan karyawan pada perusahaan.

Kekurangan yang ada dalam penelitian ini adalah kontribusi nyata *leader member exchange* dan budaya perusahaan $\Delta R^2 = 0,249$ atau 24,9% untuk memprediksi variabel dependen. Masih ada 75,1% bisa dijelaskan dengan variabel lain.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, kesimpulan, serta kekurangan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Manajemen PT Square Group sebaiknya meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dengan pimpinan. Karena dari hasil analisis, *leader member exchange* masih dalam kategori sedang ($Mean = 4,1719$). Kategori sedang artinya sebagian besar karyawan merasa sudah ada rasa saling percaya dengan atasan. Akan tetapi terkadang ada rasa kurang menghormati antara atasan dengan karyawan. Manajemen PT Square Group perlu melakukan perbaikan terhadap *leader member exchange* yang banyak mendapat komplain seperti *respect* dan *obligation*. Hal tersebut perlu dibenahi karena *leader member exchange* yang baik mampu meningkatkan loyalitas karyawan pada faktor tanggungjawab.
2. Manajemen PT Square Group sebaiknya meningkatkan kualitas budaya perusahaan di PT Square Group. Karena dari hasil analisis, budaya perusahaan sebagian besar masih dalam kategori sedang ($Mean = 3,8557$). Artinya, karyawan telah secara konsisten mempunyai tanggungjawab untuk masuk kerja tepat waktu, walaupun karyawan merasa kurang dilibatkan dalam pengembangan perusahaan. Manajemen PT Square Group perlu melakukan perbaikan terhadap budaya perusahaan yang banyak mendapat keluhan seperti adaptabilitas dan pelibatan karyawan. Hal tersebut penting karena budaya perusahaan yang baik mampu meningkatkan loyalitas karyawan pada faktor pengabdian.
3. Bagi peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor lain yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan. Seperti menurut Gouzali (2000) yaitu sistem kompensasi, waktu kerja, motivasi,

struktur organisasi, rancangan pekerjaan, kualitas manajemen, kinerja atasan, serta pengembangan karir. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menganalisis faktor lain yang memberikan kontribusi terhadap loyalitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S, Nitisemito (1991). *Manajemen Personalia : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Amirullah dan Budiyo, Haris . (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha. Ilmu.
- Anderson, J.C. and D.W. Gerbing, 1998. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two Step Approach, *Psychological Bulletin*, Vol. 163.
- Anoraga, Panji (1992). *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Antoncic, Jasna Auer dan Antoncic, Bostjan (2011). *Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth*. Slovenia : University of Primorska.
- Azwar, S. (2000). *Asumsi-asumsi Dalam Inferensi Statistika*. Yogyakarta : Faculty of Psychology Gajah Mada.
- Campbell D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Cronbach, L., J.(1991). "Methodological study-A Personal retrospective, in Brennan,Robert L., 2001, An Essay on the History and Future of Reliability from the Perspective of Replications". *Journal of Educational Measurement*. Vol. 38, No. 4.
- Denison, Daniel R dan Mishra, Ancil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol. 6 (2): 204-233.
- Gerstner, C.R. dan Day, D.V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 (6), 827-844.
- Ghozali, Imam. (2001). *Aplikasi Analisis Multi Variate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Graen, George B. Dan Uhl-Bien, Mary. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership : Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years : *Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*. University of Nebraska – Lincoln.
- Gujarati, D. N. (2012). *Basic Econometrics*. Tata McGraw-Hill Education.

- Hofstede, Geert (1980). *Culture Consequences, International Differences In Work Related Values*. SAGE Publication : Beverly Hills.
- Istijanto (2006). *Riset Sumber Daya Manusia Edisi kedua*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka.
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (1997). *Corporate Culture & Performance (Benyamin Molan, Penerjemah)*. Jakarta: Prenhallindo.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirikal assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72
- Lunandi, A. G. (1992). *Komunikasi Mengena: Meningkatkan Efektifitas Komunikasi Antar Pribadi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Matzler, Kurt dan Renzl, Birgit (2006). *The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty*. Department of International Management, Johannes Kepler University Linz, Austria.
- Morrow, K Settoon, R. P, Benett, N, & Liden, R. C. (2005). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Psychology*, 81.
- Organ, D. W. (1998). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, Vol. 14: 547-557.
- Poerwadarminta WJS (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Saydam, Gouzali (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta : Djambatan.
- Schein, H Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Siagian, Sondang P. 1992. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi Cetakan Kedelapan*. Jakarta. CV. Haji Masagung.
- Steel, R. G. D. & Torrie, J. H. (1960). *Principles and Procedures of Statistics with Special Reference to the Biological Science*. McGraw Hill, pp. 187 287.
- Steers, Richard M dan Porter, Lyman W (1987). *Motivation and Leadership at Work*. New York: Mc Graw – Hill.
- Stephens, M. A. (1974). EDF Statistics for Goodness of Fit and Some Comparison. *Journal of The American Statistical Association (American Statistical Association)* 69 (347): 730-737.

Strom, Steinar (1998). *Econometrics and economic theory in 20th century: The Ragnar Frisch Centennial Symposium*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sugiyono (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta.

Sunur, Robertus R (2010). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT. Tatamulia Nusantara Indah*. Jurnal Skripsi, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Tepeci, Mustapha. (2001). *The Effect of Personal Values, Organizational Culture, Person Organization Fit on Individual Outcomes in Restaurant Industry. A Thesis in Man-Environment Relations*. The Pennsylvania State University. The Graduate School of Hotel, Restaurant and Recreation Management.

Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1990). *Managing Organizational Behavior*. New York: Haper Collins Publisher.

Umar, Husein (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat

LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian

KUESIONER

Yth. Saudara responden

Saya selaku mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta, Fakultas Ekonomi, Jurusan manajemen akan mengadakan penelitian guna memenuhi tugas akhir mengenai **“Pengaruh Leader Member Exchange dan Budaya Perusahaan Terhadap Loyalitas Karyawan PT Square Group”**. Bersama ini saya mohon bantuan anda selaku karyawan di PT Square Group sebagai responden dalam pengisian kuesioner ini. Semua data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dibutuhkan untuk kepentingan penelitian.

Atas partisipasi Saudara, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Billy Kharisma N

11408144025

A. Data Responden

1. Jenis Kelamin

a. Pria b. Wanita

2. Usia Anda : _____ Tahun

3. Lama Bekerja : _____.

4. Pendidikan Terakhir : _____.

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berilah tanda silang (X) atau check (√) pada jawaban yang anda pilih

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pertanyaan Loyalitas Karyawan	STS	TS	R	S	SS
1	Karyawan dituntut mampu mentaati peraturan perundangan/perusahaan					
2	Karyawan dituntut mampu mentaati perintah atasan					
3	Karyawan dituntut mampu mentaati jam kerja operasional kantor					
4	Karyawan dituntut mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu					
5	Karyawan dituntut mampu memelihara inventaris dinas					
6	Karyawan dituntut mampu mengutamakan kepentingan dinas dari pada kepentingan pribadi					
7	Karyawan dituntut mampu berpartisipasi aktif dalam pengembangan kantor					
8	Karyawan dituntut tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan					
9	Karyawan dituntut mampu berlaku transparan/ terbuka demi kepentingan perusahaan					

No	Pertanyaan <i>Leader Member Exchange</i>	Berilah tanda silang (x) pada jawaban yang anda pilih				
1	Seberapa anda tahu dimana posisi anda dibanding pemimpin anda?	Tidak sedikitpun	Sedikit	Cukup	Banyak	Sangat banyak
2	Seberapa sering anda tahu bahwa pemimpin anda puas dengan pekerjaan anda?	Jarang	Kadang-kadang	Sekali – sekali	Sering kali	Sangat sering
3	Seberapa baik pemimpin anda mengetahui masalah dan kebutuhan kerja anda?	Tidak sedikitpun	Sedikit	Cukup	Banyak	Sangat banyak
4	Seberapa baik pemimpin anda mengenali potensi anda?	Tidak sama sekali	Kecil	Sedang	Sebagian besar	Secara penuh
5	Seberapa besar pemimpin Anda menggunakan kekuasaannya untuk membantu Anda memecahkan masalah dalam pekerjaan Anda?	Tidak sama sekali	Kecil	Rata - rata	Besar	Sangat besar
6	Seberapa besar pemimpin anda membantu anda dengan kewenangannya?	Tidak sama sekali	Kecil	Rata - rata	Besar	Sangat besar
7	Saya memiliki cukup percaya diri untuk membela dan menjelaskan keputusan pemimpin	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Rata - rata	Setuju	Sangat setuju
8	Bagaimana anda bisa menjelaskan hubungan kerja anda dengan pemimpin anda?	Sangat tidak efektif	Tidak efektif	Rata - rata	Efektif	Sangat efektif

No	Pertanyaan Budaya Perusahaan	STS	TS	R	S	SS
1	Kebanyakan orang di perusahaan ini memiliki masukan dalam keputusan yang mempengaruhi mereka					
2	Kerjasama dan kolaborasi di seluruh bagian secara aktif saling mendorong					
3	Ada perjanjian yang ketat tentang tata cara dalam melakukan hal-hal di perusahaan ini					
4	Pendekatan kami untuk melakukan bisnis sangat konsisten dan dapat diprediksi					
5	Kritik dan saran dari pelanggan sering menyebabkan perubahan dalam perusahaan ini					
6	Perusahaan ini sangat responsif dan mudah berubah					
7	Perusahaan ini memiliki arah dan tujuan jangka panjang					
8	Ada visi bersama tentang akan menjadi apa perusahaan ini di masa depan					


2. Data Penelitian, Validitas dan Reabilitas

No	Loyalitas Karyawan									LMX								Budaya Perusahaan								Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	X1	X2	Y
1	5	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	34	33	24
2	3	4	3	3	3	4	4	5	3	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	33	29	20
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	34	27	24
4	3	3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	30	29	20
5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	37	37	28
6	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37	33	22
7	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	31	27	24
8	3	4	3	3	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	35	28	19
9	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	34	27	23
10	4	5	5	2	2	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	36	29	23
11	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	35	30	26
12	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	34	34	25
13	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	36	29	25
14	3	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	34	27	17
15	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	34	28	19
16	4	3	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	37	34	22
17	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	37	34	25
18	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	36	29	26
19	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	33	30	21
20	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	33	31	22
21	5	4	5	5	5	2	3	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	2	2	2	3	2	3	3	3	35	20	26
22	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	37	35	21
23	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	32	32	21
24	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	36	33	25
25	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	30	25	20
26	4	3	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	33	36	21
27	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	2	3	3	3	5	3	3	2	5	4	3	3	3	2	3	25	25	20
28	3	3	4	3	4	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	26	30	20
29	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	32	26
30	3	4	4	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	30	27	20
31	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	35	30	26
32	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	31	31	18
33	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	30	31	22
34	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	33	17	18
35	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	29	28	22
36	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	28	32	23
37	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	31	29	21
38	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	29	32	18
39	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	38	32	21
40	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	38	33	27
41	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	34	31	21
42	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	28	30	24
43	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	32	18
44	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	34	31	19
45	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	30	30	21
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	32	29	24
47	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	37	31	25
48	3	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3	3	40	30	25

49	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37	33	24		
50	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	35	27	18	
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	36	33	24	
52	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	25	32	23	
53	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	32	31	20	
54	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	36	33	26	
55	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32	22	
56	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	31	32	24	
57	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	39	35	28	
58	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	38	31	29	
59	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	38	32	27	
60	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32	28	
61	3	3	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	32	31	20	
62	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32	27	
63	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	38	32	18	
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	32	40	18	
65	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	35	30	18	
66	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	31	31	19	
67	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	35	29	23	
68	4	4	2	3	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	32	35	18	
69	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	38	34	25	
70	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	39	32	24	
71	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32	20	
72	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	32	30	18	
73	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	37	34	24	
74	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	24	20	
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	29	31	24	
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	24	26	18	
77	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	38	35	28	
78	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	32	24	
79	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	33	31	24	
80	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	33	25	24
81	3	3	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38	32	21	
82	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	38	40	23	
83	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	35	30	22	
84	3	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	32	26	19
85	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38	32	25	
86	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	36	34	25	
87	3	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	34	32	19	
88	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	31	28	18	
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	30	28	18	
90	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	32	31	18	
91	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	31	32	21	
92	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	32	27	19	
93	3	3	3	4	4	3	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	31	29	20	
94	5	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	36	31	24	
95	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	32	27	18	
96	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	32	31	20	
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	31	24	
98	3	3	3	4	3	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28	25	21
99	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	37	36	28	
100	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	33	30	20	
101	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	33	29	18	

102	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	31	32	23
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	40	38	30
104	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	24	18
105	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	29	31	20
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32	24
107	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	33	32	27
108	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32	24	20
109	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32	16
110	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	34	34	23
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	31	32	24
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	36	37	24
113	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	32	31	20
114	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	32	33	18
115	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	3	2	2	3	4	32	28	27
116	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	33	32	26
117	4	3	3	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	36	30	23
118	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	32	22
119	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	32	32	22
120	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	35	34	21
121	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	31	32	20
122	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	33	34	25
123	3	3	3	3	3	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	35	30	18
124	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	31	31	19
125	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	32	28	22
126	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	2	5	4	4	4	5	5	4	37	33	23
127	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	32	34	26
128	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	29	21
129	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	32	28	21
130	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	36	30	25
131	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	32	35	24
132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	34	32	24
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	30	29	18
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	32	33	24
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	32	33	24
136	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	39	35	29

Keterangan :

 = item pertanyaan yang tidak lolos uji CFA

Total adalah jumlah jawaban responden dari item yang lolos uji validitas

3. Hasil Uji Validitas Instrumen

HASIL UJI VALIDITAS (CFA) TAHAP 1

Factor Analysis

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
LOY_1	.769		
LOY_2	.722		
LOY_3	.722		
LOY_4	.685		
LOY_5	.576		
LOY_6	.727		
LOY_7			
LOY_8			
LOY_9			
LMX_1			.666
LMX_2			.760
LMX_3			.659
LMX_4			.630
LMX_5			.633
LMX_6			.575
LMX_7			.626
LMX_8			.589
BDY_1		.637	
BDY_2		.660	
BDY_3		.668	
BDY_4		.729	
BDY_5		.825	
BDY_6		.648	
BDY_7		.687	
BDY_8		.595	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.828
Approx. Chi-Square		1536.380
Bartlett's Test of Sphericity	df	300
	Sig.	.000

HASIL UJI VALIDITAS (CFA) TAHAP 2

Factor Analysis

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
LOY_1		.823	
LOY_2		.750	
LOY_3		.729	
LOY_4		.729	
LOY_5		.590	
LOY_6		.710	
LMX_1			.692
LMX_2			.757
LMX_3			.653
LMX_4			.603
LMX_5			.605
LMX_6			.569
LMX_7			.641
LMX_8			.620
BDY_1	.637		
BDY_2	.661		
BDY_3	.679		
BDY_4	.738		
BDY_5	.826		
BDY_6	.647		
BDY_7	.692		
BDY_8	.604		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.834
Approx. Chi-Square		1370.156
Bartlett's Test of Sphericity	df	231
	Sig.	.000

4. Hasil Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Usia	Lama Bekerja	Pendidikan
1	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
2	Laki-laki	20-25 Tahun	3-4 tahun	SMA
3	Laki-laki	26-30 Tahun	> 4 tahun	SMA
4	Laki-laki	<20 Tahun	1-2 tahun	SMA
5	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	Sarjana
6	Laki-laki	20-25 Tahun	3-4 tahun	SMA
7	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	Sarjana
8	Perempuan	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
9	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
10	Laki-laki	<20 Tahun	<1 tahun	SMA
11	Perempuan	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
12	Laki-laki	<20 Tahun	1-2 tahun	SMA
13	Perempuan	<20 Tahun	<1 tahun	Sarjana
14	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
15	Laki-laki	20-25 Tahun	3-4 tahun	SMA
16	Laki-laki	20-25 Tahun	3-4 tahun	SMA
17	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
18	Laki-laki	<20 Tahun	<1 tahun	SMA
19	Laki-laki	>30 Tahun	3-4 tahun	Sarjana
20	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
21	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
22	Perempuan	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
23	Perempuan	20-25 Tahun	1-2 tahun	Sarjana
24	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
25	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
26	Laki-laki	20-25 Tahun	> 4 tahun	SMA
27	Perempuan	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
28	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
29	Laki-laki	20-25 Tahun	3-4 tahun	SMA
30	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
31	Perempuan	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
32	Laki-laki	20-25 Tahun	> 4 tahun	SMA
33	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
34	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
35	Laki-laki	20-25 Tahun	> 4 tahun	SMA
36	Perempuan	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
37	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana

38	Laki-laki	<20 Tahun	<1 tahun	SMA
39	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
40	Laki-laki	20-25 Tahun	3-4 tahun	SMA
41	Laki-laki	20-25 Tahun	3-4 tahun	SMA
42	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
43	Perempuan	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
44	Laki-laki	26-30 Tahun	1-2 tahun	SMA
45	Perempuan	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
46	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
47	Laki-laki	<20 Tahun	<1 tahun	SMA
48	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
49	Laki-laki	26-30 Tahun	3-4 tahun	SMA
50	Laki-laki	<20 Tahun	<1 tahun	SMA
51	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
52	Perempuan	<20 Tahun	1-2 tahun	SMA
53	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
54	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
55	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
56	Laki-laki	<20 Tahun	<1 tahun	SMA
57	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
58	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
59	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
60	Perempuan	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
61	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	Sarjana
62	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
63	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	Sarjana
64	Laki-laki	26-30 Tahun	1-2 tahun	SMA
65	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
66	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
67	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
68	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
69	Laki-laki	<20 Tahun	<1 tahun	SMA
70	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
71	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
72	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
73	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
74	Laki-laki	20-25 Tahun	3-4 tahun	SMA
75	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
76	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
77	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
78	Laki-laki	<20 Tahun	<1 tahun	SMA

79	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
80	Laki-laki	26-30 Tahun	1-2 tahun	SMA
81	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
82	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
83	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
84	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
85	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
86	Perempuan	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
87	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
88	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
89	Laki-laki	<20 Tahun	<1 tahun	SMA
90	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
91	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
92	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
93	Laki-laki	26-30 Tahun	1-2 tahun	SMA
94	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
95	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
96	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
97	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
98	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
99	Laki-laki	<20 Tahun	1-2 tahun	SMA
100	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
101	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
102	Laki-laki	<20 Tahun	<1 tahun	SMA
103	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
104	Perempuan	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
105	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
106	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
107	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
108	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
109	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
110	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	Sarjana
111	Laki-laki	26-30 Tahun	1-2 tahun	SMA
112	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
113	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
114	Laki-laki	20-25 Tahun	3-4 tahun	SMA
115	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
116	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
117	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	Sarjana
118	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
119	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA

120	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
121	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
122	Perempuan	20-25 Tahun	<1 tahun	Sarjana
123	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
124	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
125	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
126	Laki-laki	20-25 Tahun	<1 tahun	SMA
127	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
128	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
129	Laki-laki	>30 Tahun	3-4 tahun	SMA
130	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
131	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
132	Laki-laki	<20 Tahun	1-2 tahun	SMA
133	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
134	Laki-laki	<20 Tahun	<1 tahun	SMA
135	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA
136	Laki-laki	20-25 Tahun	1-2 tahun	SMA

5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

HASIL UJI RELIABILITAS

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	136	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	136	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

1. Loyalitas (Tahap 1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	9

2. Loyalitas (Tahap 2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	6

4. LMX**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	8

5. Budaya Perusahaan**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	8

6. Hasil Uji Karakteristik Responden**HASIL UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN****Frequencies****JENIS KELAMIN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	121	89,0	89,0	89,0
Valid Perempuan	15	11,0	11,0	100,0
Total	136	100,0	100,0	

USIA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<20	17	12,5	12,5	12,5
21-25	110	80,9	80,9	93,4
Valid 26-30	7	5,1	5,1	98,5
>30	2	1,5	1,5	100,0
Total	136	100,0	100,0	

LAMA KERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<1	54	39,7	39,7	39,7
1-2	66	48,5	48,5	88,2
Valid 3-4	12	8,8	8,8	97,1
>4	4	2,9	2,9	100,0
Total	136	100,0	100,0	

PENDIDIKAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMA	109	80,1	80,1	80,1
Valid SARJANA	27	19,9	19,9	100,0
Total	136	100,0	100,0	

7. Rumus Perhitungan Kategorisasi

LOYALITAS					
Mi		=	3,7096		
Sdi		=	0,52155		
Tinggi		:	$X \geq M + SD$		
Sedang		:	$M - SD \leq X < M + SD$		
Rendah		:	$X \leq M - SD$		
Kategori					
Tinggi	:	X	\geq	4,22	
Sedang	:	3,18	\leq	X	$< 4,21$
Rendah	:	X	$<$	3,18	

LMX					
Mi	=	4,1719			
Sdi	=	0,39585			
Tinggi	:	$X \geq M + SD$			
Sedang	:	$M - SD \leq X < M + SD$			
Rendah	:	$X \leq M - SD$			
Kategori					
Tinggi	:	X	\geq	4,56	
Sedang	:	3,78	\leq	X	< 4,55
Rendah	:	X	<	3,78	

BUDAYA					
Mi	=	3,8557			
Sdi	=	0,41802			
Tinggi	:	$X \geq M + SD$			
Sedang	:	$M - SD \leq X < M + SD$			
Rendah	:	$X \leq M - SD$			
Kategori					
Tinggi	:	X	\geq	4,26	
Sedang	:	3,44	\leq	X	< 4,25
Rendah	:	X	<	3,44	

8. Hasil Uji Kategorisasi

HASIL UJI KATEGORISASI

Frequencies

LOYALITAS_1				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TINNGGI	23	16,9	16,9
	SEDANG	84	61,8	78,7
	RENDAH	29	21,3	100,0
	Total	136	100,0	

LEADER 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tinggi	25	18,4	18,4	18,4
Sedang	91	66,9	66,9	85,3
Rendah	20	14,7	14,7	100,0
Total	136	100,0	100,0	

BUDAYA 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TINGGI	13	9,6	9,6	9,6
SEDANG	104	76,5	76,5	86,0
RENDAH	19	14,0	14,0	100,0
Total	136	100,0	100,0	

9. Hasil Uji Deskriptif

HASIL UJI DESKRIPTIF

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LOYALITAS	136	2,67	5,00	3,7096	,52155
LMX	136	3,00	5,00	4,1719	,39585
BUDAYA	136	2,13	5,00	3,8557	,41802
Valid N (listwise)	136				

10. Hasil Uji Normalitas

HASIL UJI NORMALITAS

Npar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		JML LOY	JML LMX	JML BDY
N		136	136	136
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	22.2426	33.3897	30.9706
	Std. Deviation	3.09718	3.14153	3.01095
	Absolute	.112	.112	.116
Most Extreme Differences	Positive	.111	.112	.116
	Negative	-.112	-.094	-.114
Kolmogorov-Smirnov Z		1.304	1.307	1.355
Asymp. Sig. (2-tailed)		.067	.066	.051

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

11. Hasil Uji Linieritas

HASIL UJI LINIERITAS

Means

Loyalitas*LMX

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
JML_LOY * JML_LMX	Between Groups	(Combined)	384.238	15	25.616	3.375	.000
		Linearity	276.669	1	276.669	36.454	.000
		Deviation from Linearity	107.569	14	7.683	1.012	.446
	Within Groups		910.755	120	7.590		
	Total		1294.993	135			

Loyalitas*Budaya Perusahaan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
JML_LOY * JML_BDY	Between Groups	(Combined)	323.080	15	21.539	2.659	.002
		Linearity	196.155	1	196.155	24.219	.000
		Deviation from Linearity	126.925	14	9.066	1.119	.348
	Within Groups		971.912	120	8.099		
	Total		1294.993	135			

12. Hasil Uji Multikolinieritas

HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	JML_BDY, JML_LMX ^b		Enter

a. Dependent Variable: JML_LOY

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.505 ^a	.255	.244	2,69270

a. Predictors: (Constant), JML_BDY, JML_LMX

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	330,660	2	165,330	22,802	.000 ^b
	Residual	964,333	133	7,251		
	Total	1294,993	135			

a. Dependent Variable: JML_LOY

b. Predictors: (Constant), JML_BDY, JML_LMX

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3,113	2,860		1,089	,278		
1 JML_LMX	,355	,082	,360	4,307	,000	,800	1,249
JML_BDY	,235	,086	,228	2,729	,007	,800	1,249

a. Dependent Variable: JML_LOY

13. Hasil Uji Regresi

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN ^b	.	Enter
2	LMX ^b	.	Enter
3	BUDAYA ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: LOYALITAS

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,144 ^a	,021	-,009	,52392	,021	,695	4	131	,597
2	,486 ^b	,236	,207	,46455	,215	36,629	1	130	,000
3	,519 ^c	,270	,236	,45592	,034	5,968	1	129	,016

a. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN

b. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN, LMX

c. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN, LMX, BUDAYA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,763	4	,191	,695	,597 ^b
	Residual	35,959	131	,274		
	Total	36,722	135			
2	Regression	8,668	5	1,734	8,033	,000 ^c
	Residual	28,054	130	,216		
	Total	36,722	135			
3	Regression	9,908	6	1,651	7,945	,000 ^d
	Residual	26,814	129	,208		
	Total	36,722	135			

a. Dependent Variable: LOYALITAS

b. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN

c. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN, LMX

d. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN, LMX, BDY

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,818	,283		13,495	,000		
	JNS_KELAMIN	-,055	,179	-,033	-,308	,758	,644	1,553
	USIA	-,104	,100	-,097	-1,046	,297	,867	1,153
	LAMA_KERJA	-,006	,069	-,009	-,090	,928	,786	1,273
	PENDIDIKAN	,140	,142	,107	,983	,327	,627	1,594
2	(Constant)	1,059	,520		2,035	,044		
	JNS_KELAMIN	,101	,161	,061	,630	,530	,627	1,594
	USIA	-,118	,089	-,109	-1,327	,187	,867	1,153
	LAMA_KERJA	,038	,062	,053	,613	,541	,775	1,291
	PENDIDIKAN	,087	,126	,067	,692	,490	,624	1,602
3	LMX	,623	,103	,472	6,052	,000	,964	1,037
	(Constant)	,545	,552		,987	,325		
	JNS_KELAMIN	,057	,159	,034	,358	,721	,619	1,616
	USIA	-,096	,087	-,089	-1,101	,273	,858	1,165
	LAMA_KERJA	,022	,061	,031	,365	,716	,766	1,305
	PENDIDIKAN	,126	,125	,097	1,007	,316	,614	1,628
	LMX	,507	,111	,385	4,551	,000	,791	1,264
	BDY	,255	,104	,204	2,443	,016	,808	1,238

a. Dependent Variable: LOYALITAS

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	LMX	,472 ^b	6,052	,000	,469	,964
	BUDAYA	,366 ^b	4,496	,000	,367	,985
2	BUDAYA	,204 ^c	2,443	,016	,210	,808

a. Dependent Variable: LOYALITAS

b. Predictors in the Model: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN

c. Predictors in the Model: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN, LMX

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN ^b	.	Enter
2	BUDAYA ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: LOYALITAS

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,144 ^a	,021	-,009	,52392	,021	,695	4	131	,597
2	,391 ^b	,153	,120	,48927	,132	20,216	1	130	,000

a. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN

b. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN, BUDAYA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,763	4	,191	,695	,597 ^b
	Residual	35,959	131	,274		
	Total	36,722	135			
2	Regression	5,602	5	1,120	4,681	,001 ^c
	Residual	31,120	130	,239		
	Total	36,722	135			

a. Dependent Variable: LOYALITAS

b. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN

c. Predictors: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN, BUDAYA

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,818	,283		13,495	,000
	JNS_KELAMIN	-,055	,179	-,033	-,308	,758
	USIA	-,104	,100	-,097	-1,046	,297
	LAMA_KERJA	-,006	,069	-,009	-,090	,928
	PENDIDIKAN	,140	,142	,107	,983	,327
2	(Constant)	1,984	,486		4,083	,000
	JNS_KELAMIN	-,083	,167	-,050	-,496	,621
	USIA	-,071	,094	-,066	-,754	,452
	LAMA_KERJA	-,019	,064	-,028	-,302	,763
	PENDIDIKAN	,191	,133	,147	1,435	,154
	BDY	,456	,102	,366	4,496	,000

a. Dependent Variable: LOYALITAS

Excluded Variables ^a						
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	BUDAYA	,366 ^b	4,496	,000	,367	,985

a. Dependent Variable: LOYALITAS

b. Predictors in the Model: (Constant), PENDIDIKAN, USIA, LAMA_KERJA, JNS_KELAMIN

**14. Hasil Korelasi Product Moment, Langkah Perhitungan Diskriminan,
Hasil Perhitungan Diskriminan**

HASIL KORELASI PRODUCT MOMENT

		Correlations						
		KELAMIN	USIA	MASA	PENDIDIKAN	LOYALITAS	LMX	BDY
JENIS KELAMIN	Pearson Correlation	1	-,065	-,263**	,590**	,039	-,116	-,026
	Sig. (2-tailed)		,452	,002	,000	,655	,178	,764
	Sum of Squares and Cross-products	13,346	-1,338	-8,250	10,022	,857	-1,953	-,460
	Covariance	,099	-,010	-,061	,074	,006	-,014	-,003
	N	136	136	136	136	136	136	136
USIA	Pearson Correlation	-,065	1	,362**	-,107	-,110	-,018	-,059
	Sig. (2-tailed)	,452		,000	,214	,204	,834	,495
	Sum of Squares and Cross-products	-1,338	31,735	17,500	-2,809	-3,743	-,469	-1,616
	Covariance	-,010	,235	,130	-,021	-,028	-,003	-,012
	N	136	136	136	136	136	136	136
LAMA KERJA	Pearson Correlation	-,263**	,362**	1	-,307**	-,068	-,096	,041
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,430	,267	,633
	Sum of Squares and Cross-products	-8,250	17,500	73,500	-12,250	-3,542	-3,781	1,719
	Covariance	-,061	,130	,544	-,091	-,026	-,028	,013
	N	136	136	136	136	136	136	136
PENDIDIKA N	Pearson Correlation	,590**	-,107	-,307**	1	,101	,005	-,088
	Sig. (2-tailed)	,000	,214	,000		,243	,953	,311
	Sum of Squares and Cross-products	10,022	-2,809	-12,250	21,640	2,842	,109	-1,979
	Covariance	,074	-,021	-,091	,160	,021	,001	-,015
	N	136	136	136	136	136	136	136
LOYALITAS	Pearson Correlation	,039	-,110	-,068	,101	1	,463**	,357**
	Sig. (2-tailed)	,655	,204	,430	,243		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	,857	-3,743	-3,542	2,842	36,722	12,893	10,508
	Covariance	,006	-,028	-,026	,021	,272	,096	,078
	N	136	136	136	136	136	136	136
LMX	Pearson Correlation	-,116	-,018	-,096	,005	,463**	1	,403**
	Sig. (2-tailed)	,178	,834	,267	,953	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	-1,953	-,469	-3,781	,109	12,893	21,154	9,014
	Covariance	-,014	-,003	-,028	,001	,096	,157	,067
	N	136	136	136	136	136	136	136
BDY	Pearson Correlation	-,026	-,059	,041	-,088	,357**	,403**	1
	Sig. (2-tailed)	,764	,495	,633	,311	,000	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	-,460	-1,616	1,719	-1,979	10,508	9,014	23,590
	Covariance	-,003	-,012	,013	-,015	,078	,067	,175
	N	136	136	136	136	136	136	136

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation

LANGKAH PERHITUNGAN DISKRIMINAN

SQRT	RELIABEL 1 (X1) x RELIABEL 2 (Y)	
	0,836	0,712272
	0,852	0,8439621
a=		0,5486028

SQRT	RELIABEL 1 (X2) x RELIABEL 2 (Y)	
	0,859	0,731868
	0,852	0,8554928
b=		0,4173033

SQRT	RELIABEL 1 (X2) x RELIABEL 1 (X2)	
	0,836	0,718124
	0,859	0,847422
c=		0,47556

HASIL PERHITUNGAN DISKRIMINAN

Correlation	Mean	SD	AVE	LOYALITAS	LMX	BUDAYA
JENIS KELAMIN	1,1103	,31441		,039	-,116	-,026
USIA	1,9559	,48485		-,110	-,018	-,059
LAMA KERJA	1,7500	,73786		-,068	-,096	,041
PENDIDIKAN	1,1985	,40037		,101	,005	-,088
LOYALITAS	3,7096	,52155	,722	,722	,463**	,357**
LMX	4,1719	,39585	,642	,549	,642	,403**
BUDAYA	3,8557	,41802	,686	,417	,476	,686